البنك الإسـلامي للتنمية

# الإدارة الإســتراتيجية
# فى
# البنــوك الإســلامية

**بحث رقم 66**

البنك الإسلامي للتنمية
المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

# الإدارة الإستراتيجية
# فى
# البنوك الإسلامية

د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربى
كلية التجارة – جامعة المنصورة

بحث رقم 66

ح ***البنك الإسلامي للتنمية***
المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب،
*فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر*
المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح

**الادارة الاستراتيجية** في **البنوك الاسلامية /** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
جدة ،1425 هـ
460 صفحة ، 17سم × 24سم
ردمك 7-151-32-9960
1- البنوك الإسلامية – تنظيم وادارة العنوان
ديوي 121 ،332 1425/5623
**رقم الإيداع : 1425/5623**
**ردمك : 7-151-32-9960**


الطبعة الأولى: 1425هـ (2004م)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لاَ تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلاَ تُحَمِّلْنَا مَا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾.

**صدق الله العظيم**

( البقرة : 286 )

# الإهــداء

إلى بناتى الغاليات

وفــاء ، هــدى ، ســارة ، منــة

دكتور
عبد الحميد المغربى

---

إلى روح أبى الحبيب ... أستاذى الأول فى الحياة

إلى أمى ... نبع الحيـاة والحنـــان الذى لا ينضب

إلى زوجـــى وأولادى ... أملاً فى مستقبل سعـيد

دكتور
صفاء الشربينى

## المحتويات

رقم الصفحة


تقديم........................................................................... 9

**مقدمة الكتاب**......................................................................... 11


## الباب الأول

## نحو منهج إسلامي فى إدارة المنظمات المصرفية


**الفصل الأول** : **إدارة منظمات الأعمال من منظور إسلامي**. 17

- مفهوم منظمات الأعمال الإسلامية وأهدافها الرئيسية................ 19
- مكونات النظام الإداري للمنظمة الإسلامية............................. 21
- مرتكزات وأسس الإدارة فى الفكر الإسلامي .......................... 27
- المقومات الأخلاقية والسلوكية للعاملين بالمنظمة الإسلامية....... 36
- عناصر العملية الإدارية فى المنظمة الإسلامية........................... 40

**الفصل الثانى** : **مدخل لدراسة البنوك**........................................... 51

- النظام المالي ودور البنوك فى تشغيله......................................... 53
- مفهوم سوق المال وأهم ركائزه............................................. 56
- أنواع البنوك شائعة الانتشار وسمات كل منها........................... 59

**الفصل الثالث** : **نموذج البنك الإسلامي**........................................... 69

- تعريف البنك التقليدي وأهدافه والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمال التى يؤديها............................................................ 72
- تعريف البنك الإسلامي وأهدافه والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمال التى يؤديها ...................................................... 81
- الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية ............ 94


## الباب الثانى

## إدارة المعاملات المالية والمصرفية فى البنوك الإسلامية


**الفصل الرابع** : **إدارة الموارد المالية فى البنك الإسلامي**............................ 107

- إدارة الموارد الذاتية (حقوق الملكية) فى البنك الإسلامي............ 109
- إدارة الموارد الخارجية (الودائع) فى البنك الإسلامي............... 117
- عوامل تنمية الودائع فى البنوك الإسلامية............................ 122
- معدلات قياس الودائع فى البنوك الإسلامية............................ 125
- توزيع عوائد الاستثمار فى البنوك الاسلامية............................ 128

**الفصل الخامس** : **إدارة الاستخدامات المالية فى البنك الإسلامي**................. 137

- إدارة السيولة فى البنك الإسلامي.......................................... 139
- إدارة الاستثمارات فى البنك الإسلامي.................................. 148
- الاستثمار االمباشر والمتاجرة المباشرة..................................... 149
- التمويل بالمرابحة.......................................................... 150
- التمويل بالمضاربة. ........................................................ 156
- التمويل بالمشاركة.......................................................... 165
- معايير تمويل العمليات فى البنوك الإسلامية............................ 175

**الفصل السادس** : **إدارة الخدمات المصرفية والتكافلية فى البنوك الإسلامية** 187

- مفهوم الخدمات المصرفية فى البنك الإسلامي وأهميتها............ 189
- خصائص الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية.......... 191
- أنواع الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية........................... 193
- إدارة الخدمات التكافلية والاجتماعية فى البنك الإسلامي.......... 201


## الباب الثالث

# الإدارة الاستراتيجية والعمليات الإدارية والتنظيمية في البنوك الإسلامية


**الفصل السابع** : **الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامي**........................ 213

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها للبنك الإسلامي............... 215
- مستويات الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامي..................... 220
- الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية.................................. 223
- مراحل الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامي...................... 236

- دراسة وتحليل مجالات التأثير على الأداء في البنك الإسلامي......... 253

**الفصل الثامن** : **التخطيط المصرفي فى البنك الإسلامي**........................... 265
- مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته فى البنوك الإسلامية................. 267
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومميزاته.................................. 268
- العوامل المؤثرة فى عملية التخطيط المصرفي بالبنوك الإسلامية.... 272
- تحديد أهداف البنوك الإسلامية.............................................. 278
- صياغة السياسات الإدارية فى البنوك الإسلامية........................ 280
- القواعد الرئيسية التى تحكم المعاملات المصرفية الإسلامية............ 281
- إجراءات التعامل المصرفي فى البنك الإسلامي........................ 289
- الموازنات التخطيطية فى البنوك الإسلامية............................. 290

**الفصل التاسع** : **التنظيم الإداري للبنك الإسلامي**.................................. 297
- تعريف وظيفة التنظيم وأهميتها................................................. 299
- العوامل المؤثرة على تنظيم البنوك الإسلامية............................ 301
- خطوات إعداد التنظيم الإداري للبنك الإسلامي........................ 302
- طرق تجميع الوظائف والأنشطة فى وحدات تنظيمية.................. 306
- مبادئ التنظيم الفعال.............................................................. 313
- مجلس الإدارة ومسئولياته فى البنك الإسلامي........................ 315

**الفصل العاشر** : **التوجيه الإداري فى البنوك الإسلامية**............................... 317
- مقومات وظيفة التوجيه فى البنك الإسلامي............................ 320
- أهمية القيادة ودورها فى تحقيق أهداف البنك الإسلامي............... 323
- الاتصالات الإدارية فى البنك الإسلامي.................................. 330
- حفز ودفع المرؤوسين فى البنوك الإسلامية.............................. 337

**الفصل الحادي عشر** : **الرقابة على الأداء فى البنك الإسلامي**..................... 343
- تعريف الرقابة وأهميتها.............................................................. 345
- العملية الرقابية......................................................................... 347
- خصائص النظام الرقابي الفعال................................................. 350

- نظم الرقابة على البنك الإسلامي.................................... 353

الباب الرابع

**إدارة علاقات البنك الإسلامي بأطراف البيئة الخارجية** 371

**الفصل الثانى عشر** : **تسويق الخدمات المصرفية فى البنوك الإسلامية وتنمية العلاقات مع العملاء**.......................................... 373

- مفهوم التسويق المصرفي وأهميته فى البنوك الإسلامية.................. 375
- عملية المبادلة التسويقية فى البنك الإسلامي.......................... 378
- المزيج التسويقي للخدمات المالية والمصرفية فى البنوك الإسلامية. 382
- مقومات العلاقات الناجحة مع العملاء لتحقيق الفعالية التسويقية. 391
- التسويق الاجتماعى كمدخل لتسويق الخـدمات التكافليـة فى البنوك الإسلامية.................................................. 406

**الفصل الثالث عشر** : **المسئولية الاجتماعية فى البنوك الإسلامية**............... 413

- مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامي وفى البنوك الإسلامية... 415
- القوى والعوامل الدافعة لممارسة البنوك الإسلامية لمسئوليتها الاجتماعية... 426
- الإطار المقترح لبرنامج المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامي...... 434

**مراجـع الكتـاب**.......................................................................... 452

## تقديم

لقد قطعت البنوك الإسلامية، منذ بدء ظهورها في العقد السابع من القرن الماضي، شوطا كبيرا من الزمن، استطاعت خلاله تحقيق الكثير من الإنجازات الاقتصادية والاجتماعية المتميزة للبلدان الإسلامية التي تعمل داخلها. كما استطاعت بفضل من الله إعادة النور إلى التعامل القائم على أحكام الشريعة الإسلامية بين الناس، بعد أن كاد يقرب من التلاشي.

إلا أن هذه المسيرة المباركة تواجه حاليا الكثير من التحديات سواء على المستوى المحلي أو العالمي في شكل حملات تشكيك ودعاية سلبية، كما أنها فضلا عن ذلك قد تواجه في المستقبل القريب قوى تنافسية ضخمة وغير متكافئة نتيجة التدفق المرتقب للوحدات المصرفية الأجنبية التي ينتظر ولوجها تباعا إلى البلدان الإسلامية على إثر انتشار تطبيق سياسات العولمة والتحرر الاقتصادي.

ولاشك أن هذه الأمور في مجموعها تشكل ضغوطا كبيرة على تلك البنوك في الوقت الحالي، وتحثها على الترقب والحذر، وضرورة مراجعة سياساتها الإدارية والإنتاجية وتصميم خطط استراتيجية طويلة الأجل، واضحة المعالم والأهداف، تمكنها من تنمية مواردها المالية، وزيادة الكفاءة في استخدام هذه الموارد من خلال تحسين مستوى الخدمات المصرفية والاجتماعية التي توفرها لعملائها ودعم هذه الخدمات بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة، ورسم السياسات التسويقية المناسبة لها، مع ضغط المصروفات، وزيادة كفاءة الموارد البشرية. هذا فضلا عن توفير المستوى الملائم من الرقابة المحاسبية والشرعية على كافة العمليات التي تقوم بها.

كل هذه الأبعاد، وغيرها من الأمور الأخرى المهمة التي يتطلبها التطور الاستراتيجي للنظم والسياسات الإدارية في البنوك الإسلامية، والعمل المصرفي الإسلامي بصفة عامة، يتناولها هذا البحث الجديد الذي يتشرف المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، العضو بمجموعة البنك الإسلامي للتنمية، بتقديمه إلى القارئ من خلال برنامجه السنوي للأبحاث الخارجية.

وإذ يفخر المعهد بخدمة قرائه الأعزاء في كل عام بتقديم مجموعة من الأبحـاث العلمية في مجالي البنوك الإسلامية والاقتصاد الإسلامي من خلال برنامجه سالف الذكر، فإنه يحرص دائما أن تكون هذه الأبحاث محررة بواسطة نخبة مختارة من العلماء البارزين في هذين المجالين، بما يخدم قضية البحث العلمي، ويثري المكتبة الإسـلامية، ويسـاند طلبة العلم والباحثين المهتمين بشؤون المعاملات الإسلامية في أداء رسالتهم النبيلة.

والله أسأل أن يجعل عملنا كله خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الإسـلام والمسلمين في كل مكان.

**أ.بشير علي خلاط**

**مدير المعهد بالإنابة**

## مقدمة الكتاب

إن الحمد لله ، نحمده ونستعينه ونستهديه ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا ، من يهده الله فهو المهتد ومن يضلل فلا هادي له ، ونصلي ونسلم علي الحبيب المصطفي والنبي المجتبي ، محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن والاه.

**وبعد**

فقد ظهرت البنوك الإسلامية أول ما ظهرت في عقد الستينيات كفكرة لنبذ التعامل بالفائدة والالتزام بالمنهج الإسلامي فى المعاملات وذلك بوصفها منظمات أعمال تتبع منهج الفكر الاقتصادي والإداري فى الإسلام.

ودارت بتلك البنوك دورات عديدة ما بين التأييد والرفض والتشجيع والنقد والمديح والذم خلال تلك الفترة القليلة ، أربعة عقود زمنية ، ومع أنها ما زالت فى مرحلة التقديم من حياة المنظمات إلا أنها عانت الأمرين حتى تستمر في تلك المرحلة ، ولقد زاد تعدادها علي المائة بنك فى مختلف بلدان العالم الإسلامي وغير الإسلامي ،

المتقدم والنامي ، ومع ما قد يثار حولها من انتقادات صادقة أو كاذبة ، إلا أن الأمـل يحدونا جميعاً في أن تقوي وتنمو وتستمر وتنتشر ، فهى البنوك التى ترسـم وتـصيغ المعاملات المالية والمصرفية الإسلامية التى تتفق وما أمر به ديننا وما ترضى عنه عقيدتنا ويساير قيمنا واتجاهاتنا.

لقد كتب فى البنوك الإسلامية وعنها الكثيرون ، منـهم المتحمـسون لهـا والمدافعون عنها ، يشيدون ا ويدعمو ا بفكرهم ويقيلون عثرا ا ويعالجون سلبيا ا ، جزاهم الله خيراً.

ولقد عايشت فكرة وتطبيق البنوك الإسلامية منذ عام 1978م عندما فكرت فى تسجيل موضوع الماجستير عن الإدارة فى المنظمات التى تنتهج الفكر الإسـلامي ، وأشار على أحد أساتذتي الأجلاء بمراجعة البنوك الإسلامية ، ويومها لم يكن بمصر غير بنك ناصر الاجتماعي الذى تم إنشاؤه بعد تجربة بنوك الادخار المحلية التى اسـتبعدت فكرة الفائدة واهتمت بتنمية البيئة المحلية ، وكان بنك فيصل الإسـ ـلامي بمركـزة الرئيسي بكورنيش النيل ما زال تحت التأسـيس والإعـداد والمـصرف الإسـلامي للاستثمار والتنمية لم يظهر بعد للوجود ، وذهبت لبنك ناصر الاجتمـاعي وقابلـت أخي وصديقي د. الغريب ناصر والأستاذ محمد نويتو والحاج فؤاد رضوان، ثم ذهبت لمقر الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية وقابلت الدكتور أحمد النجـار – رحمـه الله – والدكتور محمود الأنصاري ومجموعة كبيرة كان همها العمل بإخلاص لدعم الفكـرة والسعي لنجاحها.

وسجلت موضوع الماجستير في تسويق خدمات البنوك الإسـلامية بـالتطبيق علي بنك ناصر الاجتماعي ، وفى عام 1981 ناقشت الموضوع. واسـتمراراً علـي الدرب فقد سجلت موضوع الدكتوراة في إدارة الأعمال حـول دراسـة المـسئولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية حينذاك كان بنك فيصل الإسلامي المصري يمارس دوره ويثبت وجوده على ساحة التعامل المصرفي في مصر ، وكان المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ما زال وليداً في بداية عقد الثمانينيات ، وقابلت الـدكتور سمـير الشيخ بالمصرف الإسلامي وتزودت بالدعم المعنوي والعلمي الذي كان لـه الأثـر الإيجابي ، كذلك الأخ الدكتور فياض عبد المنعم وإلى جانبهم عشرات الجنود الباسلة

التى لم تتوان عن إمدادي بالبيانات والمعلومات حتى ناقشت موضوع الـدكتوراه فى 1990م.

وفى الفترة التالية ، وبالتحديد فى عـام 1991 ، توليـت رئاسـة اللجنـة الاجتماعية لتقييم أداء المصارف الإسلامية بالمركز العالمى للفكر الإسلامي ، فى إطـار عدة لجان هى الشرعية والاقتصادية والإدارية والمحاسبية ، وانتهينا بعـد اجتماعـات استمرت قرابة العامين من التوصل لتقرير عن تقييم أداء البنوك الإسلامية فى مختلـف المجالات.

وخلال تلك الفترة شاركت فى برامج تسويق العمل الخيري والمناهج المتكاملة لتدريب وتنمية مديري فروع بيت التمويل الكويتي بالكويـت وذلـك في المجـالات الإدارية والتسويقية.

وفى عام 1993 سافرت للعمل بالمملكة العربية السعودية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالجنوب بقسم العلوم الإدارية ، وأسند إلى تـدريس مـادة إدارة البنوك الإسلامية فسعدت بذلك أيما سعادة ، وكان على مدى أربع سنوات متتاليـة قمت خلالها بزيارات متعددة للبنك الإسلامي للتنمية بجدة ، قابلت خلالها د. عبـد الحميد الغزالى ، أثمرت عن بحث إدارة المعاملات الدولية للبنوك الإسلامية : دراسـة تطبيقية عن البنك الإسلامي للتنمية بجدة.

وكان من دواعي سروري أيضاً أن شاركت ، وما زلت ، فى برامج التدريب والتنمية التي تمثل المنهج المتكامل لتدريب مديري فروع شركة الراجحـي المـصرفية للاستثمار والتي يتحمل مسئوليتها مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

ويلتزم هذا الكتاب بالمنهج الاسـتراتيجي والإداري بعيـداً عـن النـواحي القانونية ، والشرعية البحتة ، فلها مراجعها المتخصصة وكتابها الأجلاء الذين يستحق أن يرجع إليهم. ولقد رجعت إلى كثير من هذه المراجع وهى مدونة فى نهاية الكتاب. ومرة أخرى فالكتاب يعنى بالمجالات الإدارية تلك التى تسـهم فى كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة البشـرية والمالية والمعنوية أفضل استفادة ممكنة تعمـل علـى تحقيـق

الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية للبنوك الإسلامية فى إطار من المبادئ والأسس الإسلامية.

ويتناول الكتاب خمسة أبواب تشتمل على ستة عشر فصلاً ، يعرض الباب الأول المنهج الإسلامي فى إدارة المنظمات المصرفية فى عصر العولمة ، فى حين يتناول الباب الثاني إدارة المعاملات المالية والمصرفية فى البنوك الإسلامية ، وفى الباب الثالث نتطرق تفصيلاً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية والعمليات الإدارية والتنظيمية فى البنوك الإسلامية ، أما الباب الرابع فيعرض لبعض النماذج الخاصة بإدارة علاقات البنك الإسلامي بأطراف البيئة الخارجية ، وأخيراً يحتوى الباب الخامس على بعض النماذج العملية والتطبيقات الإدارية لقياس فعالية الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامي.

آمل أن أكون قد وفقت فى عرض موضوعات هذا الكتاب وأسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد ، فإذا كنت على الدرب الصحيح فهو توفيق الله قد شملنا ، وإذا كان هناك من خطأ أو نقص فلا ننفى عن أنفسنا مسئولية ذلك ، ولكن حسبنا أننا قد بذلنا جهداً متواضعاً ندعو الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم ويجعله فى ميزان حسناتنا يوم القيامة.

**والله ولى التوفيق**

دكتور

**عبد الحميد المغربي**

جمهورية مصر العربية

دمياط – الزرقا 25 إبريل 2001

# الباب الأول

# نحو منهج إسلامي في إدارة المنظمات المصرفية

## الفصل الأول

# إدارة منظمات الأعمال من منظور إسلامي

بنهاية هذا الفصل تكـون عزيزي القـارئ قد تعرفت علـى :

- مفهوم منظمات الأعمال الإسلامية وأهدافها الرئيسية.
- مكونات النظام الإداري للمنظمة الإسلامية.
- مرتكزات وأسس الإدارة فى الفكر الإسلامي.
- المقومات الأخلاقية والسلوكية للعاملين بالمنظمة الإسلامية.
- عناصر العملية الإدارية في المنظمة الإسلامية.

# مُقَدِّمَة

يعد الفكر الإداري الإسلامي من الأسس والقواعد والمرتكزات التى يلزم علـى منظمات الأعمال التى تنتهج الشريعة الإسلامية التعرف عليها والإلمام بمبادئها وطرقها ، حتى يمكنها تطبيقها ومن ثم تحقيق أهدافها وغاياتها التى من أجلـها أنـشئت. واليـوم تعددت السبل والطرق والنظريات والنماذج مما يفرض على مفكري الإدارة المـسلمين ضرورة السعي لاستنباط النظرية الإدارية في الإسلام كل حسب تخصصه وبما يفيض به علمه ، ويفضل الاستعانة بذوي الاختصاص من أهل الفقه والشريعة ، ولا ضـير مـن مزج هذه النظريات بما استحدث فى العصر الحديث من نماذج لا تتعارض مع مقتضيات الشرع الإسلامي.

فى هذا الفصل نتناول مفهوم منظمات الأعمال الإسلامية وأهدافها الرئيسية التى تصبو إلى تحقيقها ، كما نتعرض لعناصر النظام الإداري للمنظمـة الإسـلامية ، هـذا بالإضافة إلى بيان مرتكزات وأسس الإدارة في الفكر الإسلامي. كما نعـرض بإيجـاز للمقومات الأخلاقية والسلوكية للعاملين بالمنظمة الإسلامية ونوضح عناصـر العمليـة الإدارية في المنظمة الإسلامية. كل ذلك على أساس جوهري وهو أن البنك الإسلامي ما هو إلا منظمة إسلامية تعتنق الفكر الإسلامي وتسعى إلى تطبيقه وممارسـته فى ميـدان الأعمال.

**مفهوم منظمات الأعمال الإسلامية وأهدافها الرئيسية** :

تمثل المنظمة الإسلامية التجمع البشرى مجموعة من الأفـراد بهـدف تحقيـق أغراض معينة ، من خلال مزيج متكامل من الموارد المتاحة ، ينظم أعمالهم مجموعـة المبادئ والتعاليم والقيم التى تفرضها الشريعة الإسلامية.

وبهذا نجد أن هناك أربعة مرتكزات رئيسية لقيام المنظمة الـتى تعمـل وفـق مقتضيات الشريعة الإسلامية. تتمثل فيما يلي [1] :

1- مجموعة الأفراد الذين يجتمعون بمكان معين أو بطريقة ما وتنشأ بينهم مجموعـة من العلاقات المتشابكة.

2- هدف أو مجموعة من الأهداف تعمل المنظمة على تحقيقها وتتمثل أساسـاً في إعمار الأرض وتحريك النعم لتحقيق رضاء الله سبحانه وتعالى وتحقيق مـصالح هذه المنظمة وما يتأثر ا من منظمات وأفراد آخرين.

3- مزيج من الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.

4- منهج تلتزم به ا موعة لتحقيق أهدافها ، ألا وهو مجموعة المبـادئ والتعـاليم والقيم التي تقتضيها الشريعة الإسلامية ، وتستقى من مصادر التشريع الإسلامي المعروفة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن منظمة الأعمال الإسلامية هي :

- **التجمع البشرى الذي يهدف إلى تحقيق العائد الاقتصادي والاجتماعي باستغلال مجموعة من الموارد ، من خلال تقديم منتج معين يحقق منفعـة للأفراد تشبع نوعا ما من احتياجا م فى ظل قواعد ومبـادئ المنـهج الإسلامي في المعاملات".**

ولذا فمنظمة الأعمال الإسلامية ، عندما تؤدي وظائفها فى خدمة ا تمـع ، تنظر إلى الموارد على اختلاف أنواعها على أ ا بمثابة هبات من عند الله ، جعلها أمانة فى يدها لتستخدم بالطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف التى نص الله عليها لإقامـة الرخاء فى الدار الدنيا وفوز القائمين عليها فى الدار الآخرة.

وتبعاً لهذا نجد أن منظمة الأعمال الإسلامية التي تؤدى عملها بإتقان لا تدفعها مصالح ذاتية فقط ، وإنما تبغي أداء الأمانة موعة الأفراد الذين يقومون عليها و ا. إن مبدأ الأمانة في الاقتصاد الإسلامي يتعارض جذرياً مع مبدأ تحقيق المـصلحة الخاصـة الذي يعتبر حجر الزاوية في اقتصاديات السوق الحر في ا تمعات غير الإسلامية ممـا يدل بوضوح أن هدف المنظمة الإسلامية لن يتمثل فى تحقيق الربح الأعظم فقط.

كذلك فإن عمل الصالحات والالتزام بمنهج الخالق لتحقيق تعاليمه بغية إسعاد البشرية والفوز برضاء الله سيمثل المنهج الرئيسي الذي ســتلتزم منظمــة الأعمــال الإسلامية العمل بمقتضاه (2) .

إن النظام الاقتصادي الإسلامي، بما يتضمنه من قواعد ومبادئ ، غايته سعادة البشرية واختيار أفرادها ، وذلك بتدبير احتياجا م وعلاج مشكلا م. ويكفــى أنــه م ل من عند الله الذى خلق فسوي وقدر فهدي ، والمسلمون بوصفهم آمنوا بالله ، ما عليهم إلا تطبيقه في معاملا م ومنظما م حتي يمكنهم تــدبير احتياجــا م وعــلاج مشكلا م.

وجدير بالذكر أن المنظمة تبغي تحقيق قدر مقبول من الــربح ، إذ يــساعدها ذلك، على تحقيق الهدف الأسمي وهو "العمل الصالح الذي يرضي الله تبارك وتعــالى" لأن المسلم يؤمن بقوله تعالى : **" رب أوزِعنِي أنْ أشكُر نِعمتك التي أنعمت علــي وعلى والدى وأنْ أعملَ صالحا ترضاه وأصلح لي في ذُريتي إني تبت إليك وإنــي من المسلمين "** (الأحقاف : 15)

و ذا فإن منظمة الأعمال لا تتحري تعظيم الأرباح فقط ، مستهدفة تكديس الثروة ، لإيمان مؤسسيها والعاملين ا أن : **" المالُ والبنونَ زينــةُ الحيــاة الــدنيا والباقيات الصالحات خير عند ربك ثَوابا وخير أملاً "** (الكهف : 46)

وهكذا دف المنظمة الإسلامية إلى أداء الأعمال الصالحة من واقــع إيمــان أفرادها بالله تعالى وسيرهم علي منهاجه تاركين نتائج تلك الأعمال يقدرها من يــسر لهم هذه الموارد ، **" إن الذين قَالُوا ربنا الله ثُم استقَاموا فَلاَ خوف عليهم ولاَ هــم يحزنونَ "** (الأحقاف : 13)

**مكونات النظام الإداري للمنظمة الإسلامية** :

تلتزم المنظمة الإســلامية بنظــام إداري له صبغته الخاصــة ، وذلــك بمــا يسهم في تحقيق الهدف الأسمي الذي تضعه نصب عينيها في جميع أعمالها. ويمثل الشكل

رقم (1/1) عناصر النظـام الإداري للمنظمـة الإسلامية. ويمكن إلقاء الضوء على مكونات النظـام الإداري في المنظمة الإسـلامية في ما يلي [3] :

**أولاً : المدخلات :**

وتتمثل أهم عناصر المدخلات في الآتى :

أ- **الأهداف :** يتمثل الهدف الأسمي لملاك المنظمة الاقتصادية الإسلامية والعاملين ا في عبادة الله فيما يؤدونه من أعمال تطبيقا لقوله تعالى : " **وما خلقْـت الجِن والإنس إلا ليعبدون * ما أُريد منهم من رزقٍ وما أُريد أن يطْعمون* إن الله هو الرزاق ذُو القُوة المتين** " (الذاريات : 56 -58) .

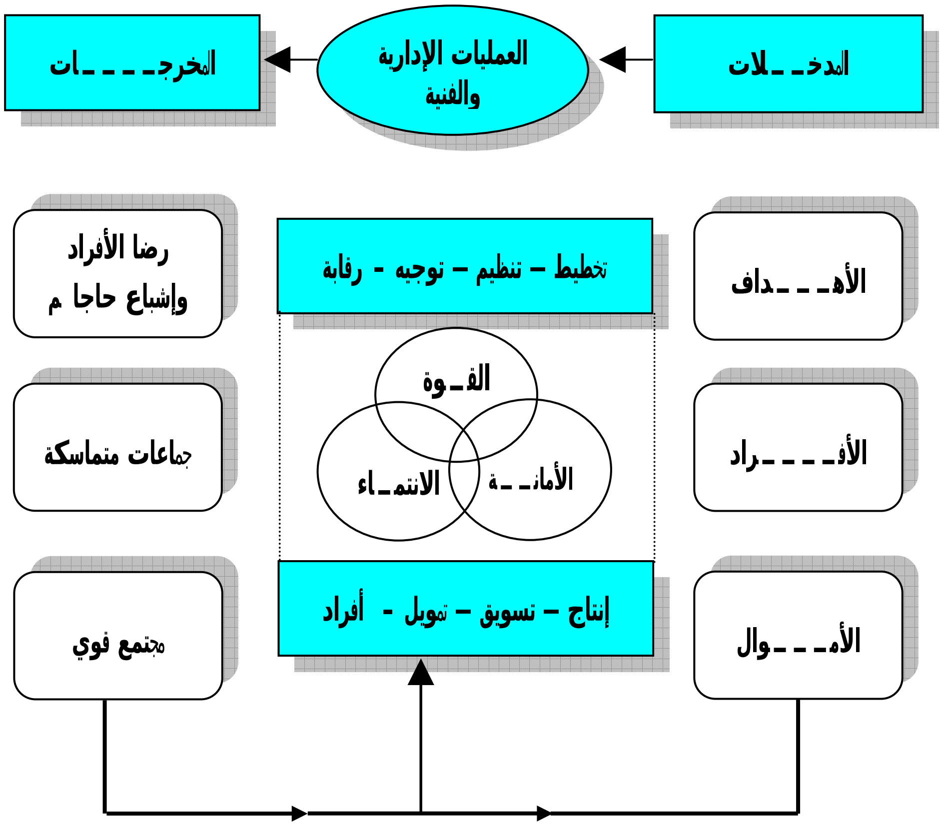
**ومن المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا الهدف :**

1- **تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية** ، مما يتطلب الالتزام بالمنهج القرآني والسير على نور السنة النبوية الشريفة ، ويدل على ذلك قوله تعالى : **" فَلا وربك لا يؤمنونَ حتى يحكموك فيما شجر بيـنهم ثُـم لا يجِدوا في أنفُسِـم حرجا مما قَضيت ويـسـلموا تـسـليما "** (النساء : 65) ، " **ومن لم يحكُم بِما أنـزلَ اللّـه فَأولـــئك هـم الْكافرونَ "** (المائدة : 44).

2- **تعمير الأرض وحمل الأمانة الملقاة على عاتق بني الإنسان** ، والسعي في الطريق المستقيم وبذل الجهود المخلصة ، فيقول تعـالى : " **هـو أنشأكُم من الأرض واستعمركُم فيها فَاستغفروه ثُم توبوا إليـه إن ربي قَريب مجِيب** "(هود : 61)

**شكل رقم (1/1)**

**عناصر النظام الإداري للمنظمة الإسلامية**




3- تحقيق ا تمع المترابط : فالمنظمة تمثل لبنة فى بناء ا تمـع المتـرابط والمتعاون من خلال أداء دورها بتقديم المنتجات والدعوة إلى تطبيـق منهج الله الذى فرضه بما يمكنها من تحقيق مصلحة ا تمع ، فيقـول تعالى : " **وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعـاونوا علـى الإثـم والعـدوان واتقوا الله إن الله شـديد العقـاب**" (المائـدة : 2) ، " **إن هـذه أمتكم أمةً واحدةً وأنا ربكم فاعبدون** " (الأنبياء : 92)

## ب- الأفـراد :

إن المجتمع الإسلامي مجتمع عقائدي ، وعندما يشغل الفرد فيـه عمـلا بإحدى المنظمات الإسلامية يعمل ونصب عينيه واجبات ومسئوليات ثلاث :

1- **المساهمة** فى **تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية** امتثالا لقوله تعالى :

**"كُنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرونَ بِالمعروف وتنهونَ عن المنكَر وتؤمنونَ باللّه"** (آل عمران : 110) ويقتضيه ذلك الولاء لله قبل الأشخاص الحاكمين أو التنفيذيين والمبادرة فى الإصلاح وإبـداء الآراء والنـصح والإرشاد والتنبيه إلى مكامن القصور والخطأ وبذل الجهود فى التعاون مع المسئولين عن المنظمة لتنفيذ الأعمال وعلاج المواقف بمـا يرضـى الله ورسوله.

2- **أداء العمل بالإخلاص والتفاني والأمانة** مستشعراً مسئوليته أمام الله قبل مسئوليته أمام رؤسائه ، فوظيفته أمانة وعهد. يقول تعـالى :**"وأوفُـواْ بِالعهد إن العهد كانَ مسـْؤولاً "** (الإسراء : 34) كما يقـول الرسـول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمـل أحـدكم عمــلا أن يتقنه".

3- **طاعة الرؤساء بالمعروف** ، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها ، وقد قال تعالى فى كتابه الكريم : **" يا أيها الذين آمنواْ أطيعواْ اللّه وأطيعواْ الرسولَ وأولي الأمر منكُم "** (النساء : 59) ، وأولي الأمـر لفظة عامة تشمل جميع المسئولين حكاماً أو أوليـاء أمـور أو رؤسـاء إدارات أو مشرفين أو مراقبين وغيرهم.

## ج- الأمــوال :

الأصل أن المال مال الله يبسطه لمن يشاء ويقبضه عمن يشاء ، ولأهميتـه البالغة في حياة الإنسان فقد ورد ذكره في القرآن الكريم ستا وثمانين مرة ، مفردا وجمعا ، ومعرفا ونكرة ومنقطعا عن الإضافة. فيقول الله تعالى : **" وآتوهم مـن**

**مال الله الذي آتاكُم "** (النور: 33) ، **" وأمددناكُم بِأموالٍ وبنِين وجعلْناكُم أكْثَر نفِيرا "** (الإســراء : 6) **"أيحسبونَ أنما نمدهم بِه من مالٍ وبنِين * نسارع لَهم في الْخيرات"** (المؤمنون : 55 – 56).

ولم يجعل الله المسئولية عن المال شائعة ، وإنما كانت المسئولية عن المــال الذى سخره الله للبشر وأودعه بين أيديهم فى أن يستخدمونه كما أراد. فالمال فى الإسلام وديعة فى يد البشر استخلفهم الله فيه ، وعلى هــذا فلــيس للبــشر أن يتخلفوا عن تنفيذ أمر الله فى هــذا المال فيحافظوا عليه من العبــث والتبــذير والضياع ، وعليهم أن يقوموا علي خلافته عن مالكه الذى جعــل لهــم حــق الانتفاع مقيدا بما شرع من أحكام أريد ا حفظه وبقاءه وتوجيهــه للغــرض السامي الذي خلق لأجله وهو إصلاح ا تمع وسعادته.

والمنظمة الإسلامية ، وهى بصدد ممارسة عمليا ا ، تراعى فى المال الذي ستعتمد عليه :

- أن يكون من مصدر حلال لا شبهة فيه حتى يبارك الله فى أعمالها وينمى دخلها ويرزقها الفضل الكريم.
- أن يستثمر فى مجالات تفيد ا تمع الإسلامي وتعمل علي رفعته بما تتيحه لهم من منتجات.
- أن يراعى حق الله عند تشغيل تلك الأموال وفى ناتجها مــن صــدقات وزكوات.
- أن يراعى حق العباد سواء كانوا عاملين بالمنظمة فى أجورهم وحوافزهم أو لأفراد ا تمع المحيط بالمنظمة.

**ثانياً : العمليات الإدارية والفنية :**

يتم استخدام المدخلات السابقة فى إجراء العمليات الإدارية والفنية لتوفير مــا تبغيه من منتجات ، وتعتمد المنظمة فى سبيل ذلك علي الأسلوب العلمي فى تخطــيط عمليا ا وتنظيمها والقيادة والتوجيه وإجراء الرقابة فى إطار إسلامي ، كــذلك إتمــام

وظائف المنظمة الخاصة بالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد بمراعاة مقتضيات المنـهج الإسلامي.

وحتى تتمكن المنظمة من إتمام العمليات الإدارية والفنية يلزمها :

أ- **توفير القوى البشرية والإمكانات المادية (عنصر القوة)** : وذلك بـالمؤهلات والمهارات المطلوبة بالنسبة للأفراد. أما بالنسبة للإمكانات المادية مـن مبـاني وآلات ومعدات ، فيجب التأكد من مناسبتها وكفاء ا لإجراء العمليات التي تخطط لها المنظمة.

ب- **الالتزام العقائدي والسلوكي للأفراد** (المساهمين / المـسئولين / العـاملين) (عنصر الأمانة) ، ومن ثم سيكون الانطلاق لتنفيذ العمليات من لوائح وقوانين واضحة تتفق مع مبادئ الشريعة يتبعها التزام المسئولين والعاملين.

ج- **القيادة الفعالة والطاعة الرشيدة** (عنصر الانتماء والولاء) : ويبنى ذلك علـى التقوى لدى المساهمين وسداد الرأي والمشورة واتخاذ القرار لـدى المـسئولين والعمل الجاد لدى العاملين بما يضمن توافر مبدأ المسئولية الاجتماعيـة تجـاه الأطراف الأخرى.

وأساس هذا الركن قول رسول الله صلي الله عليه وسلم : "لا يؤمن أحـدكم حتي يحب لأخيه كما يحب لنفسه " ، وقوله تعالى : " **وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان** " . فما دامت أهداف المنظمة وسياستها واضـحة ولا تتعارض مع مبادئ الشريعة ولا تصطدم مع آمال الأفراد (مسئولين/عاملين/ عمـلاء) فإن ا تمع سيعمل جاهداً على تحقيق نجاح المنظمة.

**ثالثاً** : **المخرجات** :

من خلال عمليات التشغيل السابقة ستحقق ناتجان على قدر كبير من الأهمية يتعلق أحدهما بالمستوى الفردي ، في حين يهتم الآخر بالمستوي الجماعي.

**أ- الناتج علي المستوي الفردي :**

شعور كل فرد اشترك فى عمل من أعمال المنظمة بسلامة موقفه إزاء الله سبحانه وتعالى لأنه لم يتوان عن تطبيق شريعته في الأرض من خـلال عملـه فى المنظمة ، هذا إلى جانب تحقيق الرضا النفسي والمادي لكل من العامل والمـساهم لأنه استقام فى عمله وقدم خير ماله ينوي تحقيق أمر ربه ، وسيشعر كل مستفيد من منتجات تلك المنظمة بالأمان في التعامل وعدم الوقوع في الغش أو الإحساس بالظلم والغبن ، ولذا سـيقبل علي منتجا ا وهو آمن مطمئن. يقول تعالى : "**إن الذين قالوا ربنا الله ثُم استقاموا فلا خوف عليهم ولا هم يحزنونَ** "(الأحقاف : 13) ، " **إن الله يدافع عن الذين آمنوا إن الله لا يحب كُل خوان كفُـور** " (الحج : 38) .

**ب- على المستوى الجماعي :**

تكون المنظمة كجماعة مؤمنة تؤدي رسالتها في عمل الصالحات وإشاعة روح العدالة والأمان ، وستكسب خيري الدنيا والآخرة. يقول تعالى : " **فمن يعملْ مـن الصالحات وهو مؤمن فلا كُفْرانَ لسعيه وإنا لـه كـاتبونَ** ". (الأنبيـاء : 94) ، وسيكون ا تمع ذا التكافل والتعاون والأمان في رخاء وتقدم وازدهار ، وحسبه أن يقوم بتنفيذ أوامر الله في أرضه.

فا تمع ما هو إلا مجموعة من المنظمات يعمل ا جماعـات مـن الأفـراد. فصلاحية هؤلاء الأفراد وسـلامة نيا م وإخلاصهم يظهـر في منتجـات وأعمـال منظما م ، وهم قبل ذلك وبعده المساهمون فى إنشاء تلك المنظمات والمستفيدون من منتجا ا ، ومجموعهم يشكل ا تمع الذي يعيشون فيه والذي يمثل رقعة مـن رقـاع أرض الله الذي خلقهم وسواهم.

**مرتكزات وأسس الإدارة في الفكر الإسلامي** :

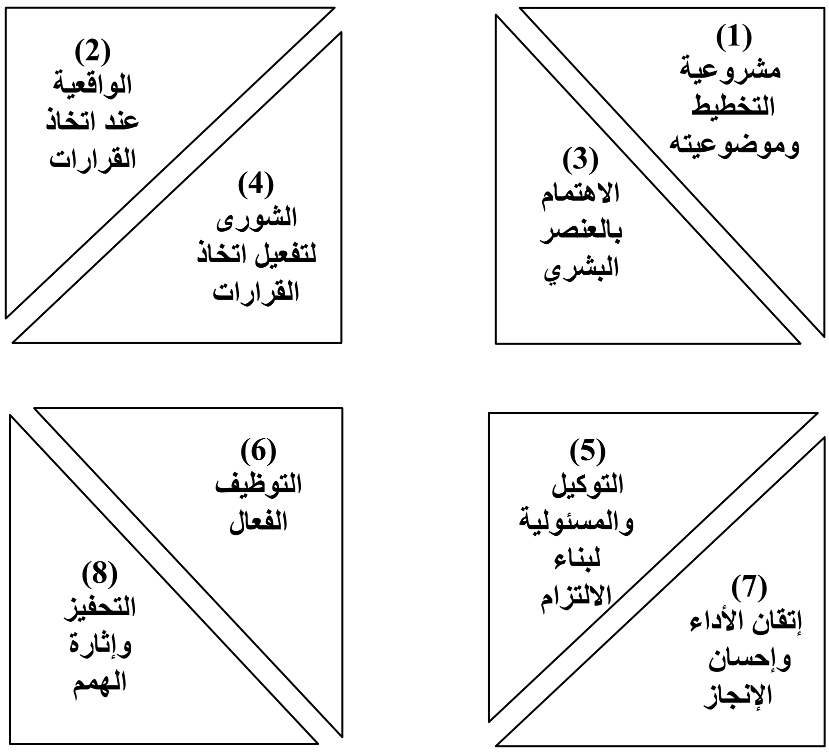
إن نظام الإدارة ليس غاية في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة. هذه الوسيلة يجب تطويعها وتنظيمها بالشكل الذي يمكن معه تحقيق هذه الأهـداف علي أحسن وجه فى ظل الظروف البيئية المختلفة.

ولهذا فإن أسس ومبادئ الإدارة في الفكر الإسلامي تعد بمثابة قواعد عامة لها صفة المرونة التي تسمح لها بالتطبيق في صور وأساليب مختلفة بما تقتضيه مختلف ظروف الزمان والمكان. يدلنا علي هذا ما اتخذه الرسول ـ صلي الله عليه وسلم ـ والخلفـاء من بعده من النظم الإدارية حسب ما كانت الدولة في حاجة إليه، ولم يلتزموا بنظـام واحد جامد ، وهذا ما كفلته الشريعة الإسلامية ودعت إليه طالما أن هذه الـنظم لا تصطدم مع أصل من أصول هذه الشريعة.

تتعدد الأسس والمبادئ المميزة للفكر الإداري في الإسلام وكلها مستمدة من الكتاب والسنة وتطبيقات الخلفاء الراشدين. ومن بين تلك الأسـس والمبـادئ مـا يوضحه الشكل رقم (2/1) ، وفيما يلى نبذة عن كل أساس منها [4] :

**الشكل رقم (2/1)**

**مرتكزات وأسس الإدارة في الإسلام**



**أولاً : مشروعية التخطيط وموضوعيته :**

يقول الله تعالى في سورة يوسف **" قَالَ تزرعونَ سبع سنِين دأبا فَما حصدتم فَذَروه في سنبله إلا قَليلاً مما تأكُلُونَ * ثُم يأتي من بعد ذَلك سبع شداد يأكُلْن ما قَدمتم لَهن إلا قَليلاً مما تحصنونَ * ثُم يأتي من بعد ذَلك عام فيه يغاثُ الناس وفيه يعصرونَ ".** (يوسف : 47 : 49)

وتدل هذه الآيات علي أن يوسف قد رسم خطة للسنوات المقبلة. والتخطيط لا ينافى كمال الإيمان، فهو من باب الأخذ بالأسباب. والحقيقة أن المسلمين اختلفوا في مشروعية التخطيط علي قولين : فمنهم من يري أنه لا رأي في التخطيط ، وأن ما في الكتاب والسنة يكفي لتوجيه كل شئ. وقول آخر أنه لا بد من التخطيط وأنه مـن الأخذ بالأسباب لتحقيق الأهداف المشروعة.

والصحيح أن التخطيط مشروع ، فالتخطيط يعطي الإنسان صـورة أوضـح وأشمل للمستقبل مما يدفعه إلى جعل جميع أعماله تنصب لتحقيق الأهداف المرسـومة. أما إذا لم يكن هناك تخطيط ، فقد يعمل المرء أعمالاً يراها جيدة ولكنها في الواقـع لا تخدم الهدف النهائي مصداقا لقول الله تعالى : **" وأَعدواْ لَهم ما اسـتطَعتم من قُـوة ومن رباط الْخيلِ ... "** (الأنفـال : 60) وهذا عام في الأمور كلها في الحرب والـسلم وفي والمكره والمنشط. فالإعداد والتخطيط واجب إسلامي علي كل إداري مسلم كل فى مجال تخصصه واهتمامه. ومما يجدر بالمسلم قوله عند التخطيط لأي أمر قول إن شاء الله لقول الله تعالى: **" ولاَ تقُولَن لشيءٍ إني فَاعلٌ ذَلك غَدا *إلا أَن يـشـاء اللـه واذْكُر ربك إِذَا نسِيت وقُلْ عسى أَن يهدينِ ربي لأقْرب من هـذَا رشدا "** (الكهف : 23 : 24)

وهذا أمر مهم فى الحياة العملية ، فإن الفعل إذا تحقق في المستقبل يعلم الإنسان أنه إنما تحقق بفضل الله وإذا لم يتحقق فإنه يوقن أن حكمة الله شاءت عدم حـصول الفعل فلا يغضب ولا ييأس.

**ثانياً : الواقعية عند اتخاذ القرارات :**

يعد اتخاذ القرارات عاملاً أساسياً في نجاح العملية الإدارية ، ولابد لاتخاذ أي قرار ناجح أن تكون هناك معلومات وافية يبنى عليها القرار.

ولذلك عاتب الله نبيه داود عليه السلام لأنه حكم بين رجلين ، فسمع لأحدهما ولم يسمع للآخر. وكان الأولي أن يمنح الآخر فرصة للإدلاء بقولة وحجته ، فقد يتغير وجه المسألة كله أو بعضه. كذلك نبي الله سليمان عندما افتقد الهدد وتوعده بعذاب شديد ولكنه استثنى ، لأنه لا يعلم إلى أين ذهب الهدهد. يقول الله تعالى : **"وتفقد الطير فقالَ ما لي لا أرى الْهدهد أم كانَ من الْغائبِين * لأعذبنه عذَابا شديدا أو لأذْبحنه أو ليأتيني بِسلْطَان مبِين "**. (النمل 20 :21).

**ثالثاً : الاهتمام بالعنصر البشري ومراعاة طاقاته المتاحة :**

عند اتخاذ أي قرار لا بد من ملاحظة الطاقة البشرية. قال تعالى : **" لاَ يكَلف اللّه نفْسا إلا وسعها"** (البقرة 286) ، كذلك لا بد من معرفة كيفية التعامل مع النفس البشرية. وهذا الأمر غاية فى التعقيد ويرجع ذلك إلى أمرين : أولاً اختلاف النفوس البشرية فيجب أن يتعامل الإنسان المسلم مع كل فرد في المجتمع بطريقة معينة تتلاءم مع تلك النفس ، والأمر الثانى أن النفس البشرية تختلف من وقت إلى وقت. فمن كنت تتعامل معه في الماضى بطريقة تجد نفسك مضطراً للتعامل معه بطريقة أخرى الآن. كما يأمر الإسلام بالأخذ بالظاهر ، فإذا كان ظاهر الإنسان أنه صالح، فإنه يجب علي المسلمين أن يعاملوه علي أنه صالح. يقول الله تعالى **:"يا أيها الذين آمنواْ إذَا ضربتم في سبِيلِ اللّه فَتبينواْ ولاَ تقُولُواْ لمن أَلْقَى إليكُم السلام لَست مؤمنا تبتغونَ عرض الْحياة الدنيا فَعند اللّه مغانِم كَثيرةٌ"** (النساء : 94).

إن الأصل في الإنسان أنه صالح ، إلا إذا تبين عكس ذلك. وهذا يفرض علي المدير التعامل مع مرؤوسيه علي أنهم صالحون يحبون العمل ، وهكذا نعطى العاملين الفرصة ليثبتوا أنهم صالحون. وقد روى عن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضى الله عنه قوله "إن ناسا كانوا يؤخذون بالوحي فى عهد رسول الله عليه وسلم ، وإن الوحي قد انقطع ، وإنما نأخذكم الآن بما ظهر لنا من أعمالكم. فمن أظهر لنا خيرا أمناه

وقربناه وليس لنا من سريرته شئ ، الله يحاسبه فى سريرته ، ومن أظهر سوءً لم نأمنـه ولم نصدقه وإن قال إن سريرته حسنة".

كذلك لا بد من إحسان الظن لقول الله تعالى :**"يا أيها الذين آمنوا اجتنبـوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثْم"** (الحجـرات : 12) لأن إساءة الظن قد تدفع الإنسان إلى ممارسات خاطئة تضر بالمنظمة وأنشطتها المختلفة.

**رابعا :- الشورى لتفعيل اتخاذ القرار** :

يأمر الإسلام بالمشاورة لاتخاذ القرارات. قال الله تعالى : **"فَبِما رحمة من اللّه لنت لَهم ولَو كُنت فَظا غَليظَ الْقَلْبِ لاَنفَضواْ من حولك فَاعف عنهم واسـتغفر لَهم وشاوِرهم في الأَمر"** (آل عمران : 159) ، ولذلك كان رسول الله صلي الله عليـه وسلم يشاور أصحابه في الأمر إذا حدث تطيبا لقلو م ولتحفيزهم فيما يفعلونه ، فقد شاورهم يوم بدر في الذهاب إلى العير وشاورهم أيضاً أين يكون الم ل في غزوة بدر ، وشاروهم في غزوة أحد في الخروج وشاورهم يوم الخندق في مصالحة الأحزاب بثلث ثمار المدينة. فكان صلي الله عليه وسلم يشاورهم في الحروب ونحوها. ولا شـك أن للمشاورة دورا عظيماً فى تحفيز الأفراد ، لأ ا تشعر الفرد أنه شارك في اتخاذ القرار مما يدفعه إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة. وقد وصف الله سـبحانه وتعـالى المؤمنين بأ م يتشاورون إذا حز م أمر. قال تعالى : **" وأَمرهم شـ ـورى بيـنهم"** (الشورى : 38) كذلك فإن موسى عليه السلام سأل الله أن يرسل معه أخاه هارون لكي يتشاور معه قال تعالى : **"واجعل لي وزِيرا من أَهلي* هارونَ أَخي *اشدد بِه أَزرِي * وأَشرِكْه في أَمرِي"** (طه 29 : 32)

وفي قصة ملكة سبأ يقول الله تعالى : **"قَالَت يا أَيهـا الْملأُ أَفْتونِي في أَمـرِي ما كُنت قَاطعـَةً أَمرا حتى تشـهدون * قَالُوا نحن أُولُوا قُوة وأُولُوا بأْسٍ شـديد والأَمر إِلَيك فَانظُـرِي ماذَا تأْمرِين"** (النمل : 32 -33).

**خامساً : التوكيل والمسئولية لبناء الالتزام والدعم النفسي والجماعي :**

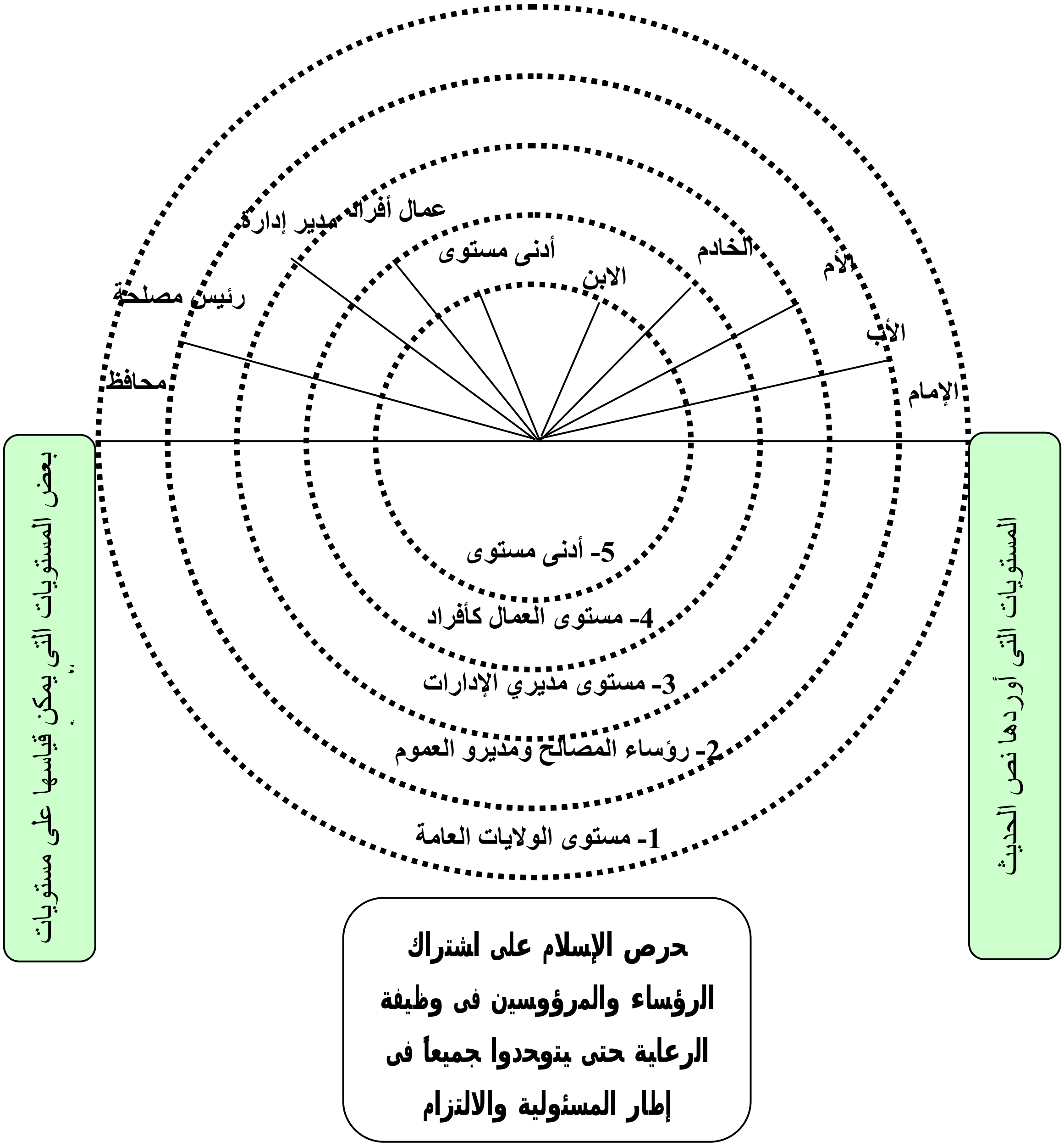
إن تفويض (توكيل) بعض المهمات أمر مهم في الإدارة الحديثة إذا كانت المنظمة كبيرة ، إذ لا بد من إعطاء الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهمات. يقول تعالى **:"وكَذَلِكَ مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيثُ يشاء"** (يوسف :56) فقد أعطى الملك ليوسف عليه السلام كامل الصلاحيات ليتصرف كيف يشاء، هو بالتالي مسئول عما ولي عليه. يقول النبي صلي الله عليه وسلم : "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالإمام راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية وهى مسئولة عن رعيتها ، والخادم راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل – أي الولد – راع في مال أبيه وهو مسئول عن رعيته" حديث صحيح. ويوضح الشكل رقم (3/1) إطار المسئولية في مختلف المستويات كما أوضحه الفكر الإسلامي اعتمادا علي حديث النبي صلي الله عليه وسلم.

**سادساً : التوظيف الفعال :**

لا شك أن عملية التوظيف عملية مهمة في أي منظمة أو منشأة ، إذ أن أداء المنظمة ونجاحها هو نتيجة لحسن أداء العاملين فيها. يقول تعالى **" قَالَت إحداهما يا أبت استأجِره إن خير من استأجرت القَوي الأمين"**. (القصص : 26) وفي هذا دليل علي أن من صفات الإنسان الموكل إليه العمل أن يكون قويا علي حفظ ما أوكل إليه وإصلاحه وأن يكون أميناً. والأمانة أمر مهم عند الاختيار. فقد يكون الإنسان صاحب علم ومقدرة علي أداء العمل ولكنه خائن ، مما يؤدى إلى فشل المنظمة ، والأمثلة من الواقع المعاصر كثيرة. ولذلك نجد أن الإسلام حض علي الأمانة وأمر بأدائها يقول الله تعالى **" إن اللّه يأمركُم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذَا حكَمتم بين الناس أن تحكُموا بِالْعدل"** (النساء : 58) ، وفي الحديث "أد الأمانة إلى من ائتمنك ، ولا تخن من خانك" (رواه أحمد وأبو داود)

**الشكل رقم (3/1)**

**إطار المسئولية في مختلف المستويات كما أوضح الفكر الإسلامي**



ولذلك فلا ينبغي تولية أهل الكتاب في جميع الأحوال والأعمال ، لأن منـهم الخونة. يقول الله تعالى **" يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا إليهود والنصارى أوليـاء"** (المائـدة : 51) وفي هذا ي للمؤمنين عن موالاة إليهود والنصاري والتقرب إليهم. ومن الصفات التي ينبغي الأخذ ا عند اختيار شخص ما لوظيفة أن يكون ذا علم. يقـول تعالى : **"وقَالَ لهم نبيهم إن اللّه قَد بعثَ لَكُم طَالُوت ملكًا قَالُواْ أنى يكُـونُ لَـه الْملْك علَينا ونحن أَحق بِالْملْك منه ولَم يؤت سعةً من الْمالِ قَالَ إن اللّه اصطَفَاه علَيكُم وزاده بسطَةً في الْعلْمِ والْجِسم"** (البقرة : 247).

وبصفة عامة فإنه يجب اختيار الأصلح لقول النبي صلي الله عليه وسلم : "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله.

وفي قصة يوسف مع الملك نرى كيف أن الملك أراد مقابلة يوسـف فلمـا خاطبه الملك وعرفه رأى فضله وبراعته وعلم ما هو عليه من خلق كريم جعلـه مـن خاصته وأهل مشورته. يقول تعالى : **"وقال الملك ائتوني به أستخلصه لنفسي فلمـا كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين"**(يوسف : 54) وفى هذا إرشاد إلى مقابلة الشخص المراد توظيفه قبل تعيينه. ثم يقول تعالى **"قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفـيظ عليم"**. وقد مدح نفسه ، ويجوز للرجل ذلك إذا جهل أمره للحاجة ، وذكر "حفيظ" أي خازن أمين "عليم" ذو علم وبصيرة بما يتولاه ، وسأل العمل لعلمه بقدرته عليه ، ولما فيه من المصالح للناس ، وإنما سأله أن يجعله علي خزائن الأرض ليتصرف لهم علي الوجه الأحوط والأصلح والأرشد. والأصل أن الإنسان المسلم لا يرشـح نفـسه ولا يزكيها وذلك إذا كان هناك مجتمع مسلم لقول النبي صلي الله عليه وسلم :"إنا والله لا نولي هذا العمل أحداً سـأله أو أحداً حرص عليه" متفق عليه وقول الله تعالى **" فَـلا تزكوا أنفُسكُم"** (النجم : 32) ولقوله صلي الله عليه وسـلم : "يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسـأل إمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسـألة أعنت عليها وإن أعطيتـها عـن مسـألة وكلت إليها "وقد بسط الشهيد سيد قطب القول في هذه المسألة في تفسيره في ظلال القرآن. ويري البعض أنه لا بأس في الوقت الحاضر من أن يرشـح الكـفء

نفسه من قبيل الدلالة علي الخير ومن قبيل إرشاد الأمة وإعانتـها علـي انتخـاب الأصلح.

**سابعاً : إتقـان الأداء وإحسـان الإنجـاز :**

إن إنجاز الأعمال في الإسلام لا يعني فقط إنجازها وإكمالها وتأديتها بل أيـضاً إحسانها. ويقول الله تعالى مخاطبا داوود وأهله : **"أن اعملْ سابِغات وقَدر في السرد واعملُوا صالحا إني بِما تعملُونَ بصير"** (سبأ :11) وقوله صلي الله عليه وسـلم : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه البيهقي).

ولإنجاز المهمات فانه يستحسن أن لا يجعل في تصور العاملين أنـها مهمـة صعبة ، بل علي العكس من ذلك فإن الإنسان عندما يري الأمر سهلاً فانـه يكـون أكثر قدرة علي إنهاء العمل وإبعاد اليأس عنه. يقول الله تعالى في ذكر غزوة بـدر : **"وإِذْ يرِيكُموهم إِذ الْتقَيتم في أَعينِكُم قَليلاً ويقَلِّلُكُم في أَعينِهِم ليقْضي اللّه أَمـرا كَانَ مفْعولاً وإِلَى اللّه ترجع الأمور"** (الأنفال :44).

**ثامناً : التحفيز وإثارة الهمم :**

يلعب التحفيز دورا مهما في أداء الأعمال وإحسانها. وقد قص الله في القرآن الكريم قصة فرعون وموسي وكيف أن فرعون وعد السحرة بالأجر وأن يجعلهم مـن خاصته إذا انتصروا علي موسي زيادة في الإغراء وتشجيعا علي بذل غاية الجهد. يقول الله تعالى **"فَلَما جاء السحرةُ قَالُوا لفرعونَ أَئن لَنا لأَجرا إِن كُنا نحن الْغالبِين قَـالَ نعم وإِنكُم إِذًا لَمن الْمقَربِين"** (الشعراء : 41 -42) ولكن لما اتضح للسحرة الحق آمنـوا بالله وفي هذا دليل علي أن المال وغيره من متاع الدنيا لا يجدي في التحفيز إذا كـان الفعل المطلوب مخالفاً للعقيدة التي يعتقدها الإنسان وبخاصة إذا كان إيمانه قويا بهـذه العقيدة. ولهذا القول شواهد أخري ، فإن العبد الصالح ذي القرنين عندما عرض عليه أن يقيم سدا مقابل أجر مالي رفض المال وطمع بما عند الله سبحانه وتعالى :**"قَالُوا يـا ذَا الْقَرنينِ إِن يأْجوج ومأْجوج مفْسِدونَ في الأرضِ فَهلْ نجعلُ لَك خرجا علَى أَن**

**تجعلَ بيننا وبينهم سدا {94} قَالَ ما مكني فيه ربي خير فَأعينوني بِقُــوة أجعــلْ بينكُم وبينهم ردما"** . (الكهف : 94 -95).

وفي هذا دليل علي أن المسلم صاحب العقيدة الراسخة إنما يحفز بالأجر العظيم من الله تبارك وتعالى ، ولذلك فإن الرسول صلي اله عليه وسلم لما سأله رجل يوم أحد عن مكانه إن هو قتل في سبيل الله تعالى فأخبره الرسول أنه : "في الجنة" فألقي الرجل تمرات كن في يده ثم قاتل حتي قتل.

ويجب أن تبنى عملية التحفيز علي أساس من العدل والإنصاف. يقول تعالى في قصة ذي القرنين : **"قَالَ أما من ظَلَم فَسوف نعذبه ثُم يرد إلَى ربه فَيعذبــه عــذَابا نكْرا {87} وأَما من آمن وعملَ صالحا فَلَه جزاء الْحسنى وسنقُولُ لَه من أمرنــا يسرا"** (الكهف : 87 : 88).

**المقومات الأخلاقية والسلوكية للعاملين بالمنظمة الإسلامية** :

إن أداء المنظمة الإسلامية لمختلف أعمالها يبنى علي الإيمان بالله وتنفيذ تعاليمه، وبذلك فالالتزام الصادر عن المنظمة يعني الطاعة لحكم الله فإرساء قواعــد التــرابط والتكافل والتضامن والتراحم والإخاء في المجتمع الإسلامي لتوطيد الصلات بين أفراده من خلال الأعمال الصالحة بينهم ، هذا بالإضافة إلى قيامها بالعمليات الإدارية والفنية بأرشد السبل وأفضل التقنيات والاعتماد علي المداخل العلمية والعصرية التي تتفق مع مبادئ الشريعة ولا تتعارض معها.

ولهذا فلا بد من توافر المقومات الأخلاقية والإدارية والتقنية حتي تؤدى المنظمة الإسلامية دورها علي الوجه الأكمل. وفيما يلي بعض المقومات الأخلاقية والسلوكية التي يجب أن يتحلى بها المسئولون والعاملون بالمنظمات في الفكر الإداري الإسلامي.

**(1) التقوى**

وتشير إلى امتثال القائمين علي أعمال المنظمة لأوامــر الله ســبحانه وتعــالى والحفاظ عليها وإصلاح العمل في جميع مراحله ، فيقول تعالى : **"ولَو أن أَهلَ الْقُرى آمنوا واتقَوا لَفَتحنا علَيهم بركَات من السماء والأَرض"** (الأعراف : 96)

ويقول سبحانه :

- **"يا أيها الذين آمنوا اتقُوا الله وقُولُوا قَولاً سديدا {70} يصلح لَكُم أعمالَكُم ويغفر لَكُم ذُنوبـكُم ومن يطع الله ورسـولَه فَقَد فَـاز فَـوزا عظيمـا"** (الأحزاب : 70 ، 71)

ويروي سيدنا أبو هريرة رضي الله عنه قال : قيل يا رسول الله مـن أكـرم الناس؟ قال: "أتقاهم" ، فقالوا ليس عن هذا نسألك ، قال "فيوسف نبي الله ابن نبي الله ابن نبي الله ابن خليل الله" ، قالوا ليس عن هذا نسألك ، قال : "ففي معادن العـرب تسألوني؟ خياركم في الجاهلية خياركم في الإسلام إذا فقهوا". (فقهوا : علموا أحكام الشرع وعملوا ا). متفق عليه.

وبنظرة فاحصة نجد أن التقوى في القرآن قد تكرر ذكرها بشكل كبير بحيث تبين الآيات : ارتباط التقوى بالإيمان والإحسان والإصلاح والصبر. إلى جانب إظهار قيمة التقوى في المراجعة المستمرة لأعمال المسلم وتقييمها وأهميتها في تحقيق الخير للفرد والجماعة وجعلها سببا في إغراق البركات عليهم من السماء والأرض.

ويلزم كل ذلك المنظمة الإسلامية أن تتقى الله في أموالهـا عنـد توظيفهـا واستثمارها والائتمان عليها وأن تتقي الله في العاملين ا ، فتؤمن حيا م وتوفر لهم ما يقويهم ويرفع معنويا م وأن تتقي الله فى مجتمعها ، فترعي مصالحه ومتطلبات أفـراده وقضاياهم ومشكلا م.

(2) **إخلاص النية** :

تشمل النية جميع الأعمال والعمليات والأنشطة التي يتولي الأفراد والجماعات القيام ا ، فيقول صلي الله وسلم : "إنما الأعمال بالنيات ، وإنما لكل امرئ ما نوي : فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله. ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه" متفق عليه. كما يقول صـلي الله عليه وسلم في حديث رواه مسلم : "إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم ، ولكن ينظر إلى قلوبكم".

ويقول الله سبحانه وتعالى :

- **"وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء"** (البينة : 5)

كما يقول سبحانه:

- **"من عملَ صالحا من ذكَر أو أنثى وهو مؤمن فَلنحيينه حياةً طيبةً ولنجزينهم أجرهم بِأحسنِ ما كانواْ يعملُونَ"** (النحل : 97).

وهكذا يتبين قدر النية والصد من ورائها في الجزاء العادل فمهما كان العمل صالحاً فلابد أن تكون نية القيام به وإتمامه خالصة لوجه الله ، وبناء علي ذلك فالأدوار المختلفة للمنظمة الإسلامية في مختلف ا الات يجب أن يحكمها أساساً النية الخالصة في أداء الأعمال ابتغاء مرضاة الله ، ولا يكون الهدف منها تحقيق الأغراض الدنيوية فقط.

(3) **إحسان أداء الأعمال** :

والإحسان درجة رفيعة من درجات التقرب والالتزام بالمنهج الإلهى في جميع أحوال العبد المسلم. وقد بين معناه الرسول صلي الله عليه وسلم فقال : "أن تعبد الله كأنك تراه ، فإن لم تكن تراه فإنه يراك".

ويقول تعالى : **"إِن اللّه مع الذين اتقَواْ والذين هم محسِنونَ"** (النحل : 128). ويقول :

**"وأَنفقُواْ في سبِيلِ اللّه ولاَ تلْقُواْ بِأَيديكُم إِلَى التهلُكَة وأَحسِنواْ إِن اللّه يحب الْمحسِنِين"** (البقرة : 195)

وهذا يلزم المنظمة الإسلامية إحسان عملها حتي يترتب عليه الأجر والجزاء الحسن من عند الله تبارك وتعالى. وإحسان العمل يكون تجاه جميع الأطراف التي تربطها علاقة بالمنظمة وفي جميع عمليا ا وخدما ا وفي جميع الأوقات والأماكن.

(4) **العمل علي تحقيق الترابط والتكافل في جميع علاقات المنظمة** :

يقول تعالى آمرا بضرورة التعاون والترابط : **"وتعاونواْ علَى الْبر والتقْوى ولاَ تعاونواْ علَى الإِثْمِ والْعدوان واتقُواْ اللّه إِن اللّه شديد الْعقَابِ"** (المائـدة : 2) ويقـول سبحانه **"ولَولاَ دفْع اللّه الناس بعضهم بِبعضٍ لَّفَسدت الأَرض"** (البقرة : 251).

ويقول الرسول صلي الله عليه وسلم : "مثل المؤمنين فى تـوادهم وتـراحمهم وتعاطفهم، مثل الجسد الواحد إذا إشتكي منه عضو تداعي له سائر الأعضاء بالـسهر والحمي "وقال أيضاً : "من كان له فضل زاد فليعد به علي من لا زاد له ومن كان له فضل ظهر فليعد به علي من لا ظهر له إلى أن عدد من أصناف المال ما عدد حتي رأينا أنه لا حق لأحد منا فى فضل". رواه مسلم.

وتمثل المنظمة الإسلامية لبنة في المجتمع الإسلامي لها مكانتها العالية ، حيـث تباشر العديد من المجالات والأنشطة المالية والتجارية والاجتماعية المـؤثرة في حيـاة الأفراد بالمجتمع ، فتستطيع بمكانتها أن تزيد من تحقيق الترابط بين الأفراد سواء العاملين بها أو المتعاملين معها وأن تحقق التكافل فيما بينهم ، وأكثر من ذلك عليها أن تمثـل الترابط فيما بينهم وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع بحيث تتكامل سـويا في خدمـة المجتمع.

(5) **الالتزام بحسن الخلق** :

من المقومات الضرورية لنجاح المنظمة الإسلامية التحلي بمكـارم الأخـلاق. فهي تعد من المبادئ التي يلتزم بها الأفراد عند التخطيط لها ودراسة مجالاتها ، كـذلك عند التطبيق والوفاء بتلك المجالات ويقول تعالى : **"قَولٌ معروف ومغفرةٌ خيـر مـن صدقَة يتبعهآ أَذًى واللّه غَنِي حليم"** (البقرة : 263)

ولقد تحلي النبي صلي الله عليه وسلم بمكارم الأخلاق عند ممارسة جميع أنشطته في جميع أمور حياته ، فيقول تعالى : **"وإِنك لَعلى خلُقٍ عظيمٍ"** (القلم :4).

وحسن الخلق إتباع محاسن الأفعال وترك رذائل الأعمال. روي الترمذي عـن عبد الله بن المبارك رحمه الله تعالى في تفسير الخلق الحسن قال : هو طلاقة الوجه وبذل المعروف ، وكف الأذي.

و ذا يتضح أن المنظمة الإسلامية حتي تفي بدورها وتؤدي وظائفها ، فعلـي إدار ا أن تلتزم بالأخلاقيات الحسنة في تصرفا ا حيال ربنا سبحانه وتعالى فلا تتعامل في المحرمات ، وأن تحسن أخلاقيات العاملين ا وتدعم فيهم الـصفات الحميـدة في تعاملهم مع عملاء المنظمة ، وتبذل جهدها بالمال والرأي لرفعة ا تمع الذي تعيش فيه وكف الأذي عن أفراده سواء بالقول أو بالفعل ، فلا تسبب أنشطتها وخـدما ا أو العاملين ا أذي يلحق ا تمع.

كما يجب أن تتحري إدارة المنظمة الإسلامية الأمانة في تعاملا ا مع مختلـف الأطراف المستفيدة وذلك في القول والعمل. يقول تعالى : **"يا أيها الـذين آمنـوا لا تخونوا الله والرسولَ وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمونَ"** (الأنفال : 27) ، كما يقـول أيضاً : **"والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعونَ"** (المؤمنـون :8). بالإضافة إلى ضـرورة إفشاء العدالة في التعامل تلك التي تمثل عمود الإدارة الإسـلامية وإحـدي دعاما ـا الجوهرية ، يقول تعالى : **"يا أيها الذين آمنـوا كونوا قوامين بالقسط شهداء للّـه ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين إن يكن غنيا أو فقيرا فالله أولى بهما فـلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا وإن تلووا أو تعرضوا فإن الله كانَ بما تعملـونَ خـبيرا"** (النساء : 135).

**عناصر العملية الإدارية في المنظمة الإسلامية** :

إن الوظائف الإدارية في المنظمة الإسلامية لا تختلـف عنـها فى المنظمـات التقليدية، إلا أن الأولي تحظي بطابع مميز يرتكز علي المبـادئ والقواعـد الـتي فرضـتها الشريعة الإسلامية ، وهي وظائف متكاملة وشـاملة تعمل علي تحقيـق خير في الدنيـا والآخـرة ، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصـار علي النحـو التالي [5] :

**أولاً : التخطيط الإداري** :

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة التى تعمل علي توقع ما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال وضع وتقرير الأهداف وإجراء التنبؤات اللازمة ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعد والإجراءات ، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكل نوع علي أساس من المراحل التي تتكامل حتي يتم العمل أو النشاط في النهاية وتقرير الإجراءات التي ينبغي أن يلتزم ا المنفذون وترجمة كل ما سبق في صورة موازنات تقديرية تبين الأرقام والحسابات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ولقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بوظيفة التخطيط ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأبعاد التالية :

1- **الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي** ، حيث يقول رب العزة جل وعلا على لسان يوسف عليه السلام : **"قَالَ تزرعونَ سبع سنِين دأَبا فَما حصدتم فَذَروه في سنبله إلا قَليلاً مما تأْكُلُونَ * ثُم يأْتي من بعد ذَلك سبع شداد يأْكُلْن ما قَدمتم لَهن إلا قَليلاً مما تحصنونَ * ثُم يأْتي من بعد ذَلك عام فيه يغاثُ الناس وفيه يعصرونَ"** (يوسف : 47-49) ، ومن الآيات يتضح ضرورة التخطيط علي المدى البعيد ، فهذه الخطة قوامها خمس عشرة سنة مستقبلاً تبين ما يجب أن يتبع حتي تمر البلاد من أزمتها.

2- **التدرج** في **التخطيط**، بحيث تؤدي كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التي تليها، وواضح ذلك من الآيات السابقة علي لسان نبي الله يوسف عليه السلام ، فالسنوات السبع الأولى مهمة جداً للوصول إلى السنوات السبع الثانية، وتلك بدورها مهمة حتي تصل الأمور إلى السنة الختامية في تلك الخطة.

3- **وضع الأهداف بدقة ووضوح** ، وذلك حتي تستقيم الأمور وتتوحد الجهود في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف ، فيقول تعالى : **"وأَن هذَا صراطي مستقيما فَاتبِعوه ولا تتبِعواْ السبلَ فَتفَرق بِكُم عن سبِيله ذَلكُم وصاكُم بِه لَعلكُم تتقُونَ"** (الأنعام : 153).

4- **الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة بأفضل الـسبل** ، فيقـول تعـالى : **"وأعدواْ لَهم ما استطَعتم من قُوة ومن رباط الْخيلِ ترهبونَ بِـه عـدو اللّـه وعدوكُم وآخرِين من دونِهِم لاَ تعلَمونهم اللّه يعلَمهم وما تنفقُواْ من شيءٍ في سبِيلِ اللّه يوف إِلَيكُم وأَنتم لاَ تظْلَمونَ"** (الأنفال : 60).

5- **الاعتماد علي الحقائق والمعلومات والبيانات الدقيقة** والبعد عن التخمين والخيال والتقديرات العشوائية ، إذ لا يقوم التخطيط علي الظن ، فلقد حذرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن في بناء القرارات ، حيث يقول سبحانه : **"ومـا يتبِع أَكْثَرهم إِلاَّ ظَنا إَنَّ الظَّن لاَ يغنِي من الْحق شيئًا"** (يونس : 36)

6- **مراعاة البدء بالأولويات عند التخطيط :** ويتضح لنا هذا من خطة نشر الـدعوة الإسلامية ، إذ كانت محددة المنهج واضحة المعالم فى تدرجها كانت علـي النحـو التالي:

أ- البدء بالدعوة سرا.

ب- البدء بالأهل والعشيرة

ج- الجهر بالدعوة في الوقت المناسب.

د- الاعتماد علي الإقناع والموعظة الحسنة.

هـ - رد الاعتداء بالاعتداء ، وعدم البدء بالعدوان.

و- تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع. كذلك كان التركيز فى بداية الدعوة علي تثبيت العقيدة والإيمان ومراعاة العبادات ، ثم كان بعـدها التركيز علي المعاملات.

7- **تقدير الموارد والإمكانات المتاحة** : يقول تعالى : **"لاَ يكَلِّف اللّه نفْسا إِلاَّ وسعها"** (البقرة : 286) ، ويقول أيضاً : **"لاَ تكَلَّف نفْس إِلاَّ وسعها"** (البقرة 233). مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء والمسئوليات علي الأفراد للقيام ا وتحقيق النتائج المرجوة.

8- **موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها** ، والإحسان عند إعداد الخطط وتنفيـذها ، يقول تعالى : **"وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرةَ ولا تنس نصيبك مـن الـدنيا وأحسِن كما أحسن الله إليك"** (القصص : 77) ، مما يلزم المنظمة الإسلامية بمراعـاة نتائج أعمالها دنيوية وأخروية ، والإحسان في إعداد خططها. ويقول على بـن أبى طالب كرم الله وجهه." اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً ، واعمل لأخرتك كأنك تموت غداً.

9- **الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج** فى حـدود المتـاح ومراعاة ظروف التطبيق والبعد عن الأماني والتمني والطموحات البراقة ،فالتخطيط ليس درباً من الخيال والأحلام الغارقة في التفاؤل التام ، فيقول تعـالى : **"ذرهـم يأكلوا ويتمتعوا ويلههم الأمل فسوف يعلمون".** ويقول الرسول صلي الله عليـه وسلم : "الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل".

**ثانياً : التنظيم الإداري :**

يهتم التنظيم الإداري كوظيفة إدارية ببيان العلاقات بين جماعة العمل ، وذلـك لتحدي الاختصاصات والسلطات والمسئوليات. فالتنظيم إذا يرتبط بالعمل الجمـاعي ويقصد منه ترتيب الأشياء في أوضاع معينة تسير تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهـود وأقصر الوقت وأدنى التكاليف. ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بالتنظيم اهتمامـا بالغاً. ويمكننا استقراء العديد من التوجيهات الإلهية في القرآن الكريم التي تحض علـى التنظيم في مجتمعات النمل والنحل والطير ، أو ليس الإنسان بأولي بأن يطبق التنظيم في أعماله وأنشطته من تلك ا تمعات غير الإنسانية. ومن بين الأبعاد التنظيمية التى يجب مراعا ا في الفكر الإداري الإسلامي ما يلي :

1- **تأسيس البنيان التنظيمي** علي هدي من تقوى الله ورضوانه ، فيقول تعـالى : **"أفَمن أسس بنيانه علَى تقْوى من اللّه ورِضوان خير أم من أسس بنيانه علَى شفَا جرف هار فَانهار بِه في نارِ جهنم واللّه لاَ يهدي الْقَوم الظالمين"** (التوبة : 109) ، وهذا يفرض علي المنظمة أن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه في إطـار متكامل وواضح وعادل ، وذلك في كافة وحدا ا الإدارية وفي مختلف الوظائف

والمهام التي تطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- **مراعاة التدرج الهرمي والتسلسل الإداري التنظيمي** ، فيقول تعالى : **"وهـو الذي جعلكُم خلائف الأرض ورفَع بعضكُم فَوق بعضٍ درجات ليبلُوكُم في ما آتاكُم إن ربك سريع الْعقَابِ وإنه لَغفُور رحيم"** (الأنعـام : 165) ، كمـا يقول أيضا :

**"نحن قَسمنا بينهم معيشتهم في الْحياة الدنيا ورفَعنا بعـضهم فَـوق بعضٍ درجات ليتخذَ بعضهم بعضا سخريا"** (الزخرف : 32). فلكـل فـرد مكانته وموضعه الذى يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

3- **توحد البنيان التنظيمي وتكامله ومساندة بعضه الـبعض** ، فيقـول تعـالى : **"والْمؤمنونَ والْمؤمنات بعضهم أَولياء بعضٍ يأمرونَ بِالْمعروف وينهونَ عـنِ الْمنكَرِ ويقيمونَ الصلاةَ ويؤتونَ الزكَاةَ ويطيعونَ اللَّـه ورسـولَه أُولَـئك سيرحمهم اللَّه إن اللَّه عزيز حكيم"** (التوبة : 71) ، ويقول الرسول صلي الله عليه وسلم : "مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحـد إذا اشتكي منه عضو تداعي له سائر الأعضاء بالسهر والحمي" متفق عليه.

4- تحديد **السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعي** ومراعاة الثقة عند تفويضها علي الأخرين ، يقول تعالى : **"يا أَيها الذين آمنواْ لاَ تتخذُواْ بِطَانةً من دونِكُـم لاَ يأْلُونكُم خبالاً ودواْ ما عنِتم قَد بدت الْبغضاء مـن أَفْـواههم ومـا تخفـي صدورهم أَكْبر قَد بينا لَكُم الآيات إِن كُنتم تعقلُونَ"** (آل عمـران : 118) ، ممـا يشير إلى أنه لا ينبغي تفويض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محل ثقـة وأهلاً للأمانة التى تحملها.

5- **مراعاة وحدة الأمر والتوجيه والإشراف** ، حتي تنتظم الأعمال ويتم تنفيـذها بعد ذلك بيسر وسهولة بما لا يدع مجـالا للتـضارب والازدواج في ممارسـة الأنشطة والأعمال.

7- **الاهتمام بالمركزية واللامركزية** في توزيع السلطات والمسئوليات بما يؤدي لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف. فقد دلت التطبيقات الإسلامية في مختلف النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى اهتمام الفكر الإسلامي بالمركزية وقت ضرورة تطبيقها ، وتطبيق اللامركزية في الظروف المناسبة لها.

7- **تطبيق مبدأ الشوري قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات** ، مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التي تعمل على تدبر الأمر من مختلف زواياه والوقوف علي آراء واتجاهات مختلف الأفراد محل الاهتمام بموضوع القرار.

**ثالثاً** : **التوجيه الإداري** :

يعد التوجيه من الأنشطة الإنسانية للمدير، ويشير إلى قدرته علي قيادة وتحفيز مرؤوسيه وهدايتهم وتوجيههم ، مع إشاعة روح الود والحب والرضا والتفاني والانتماء للعمل حتي تتحقق الأهداف المرجوة.

ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بهذه الوظيفة اهتماماً كبيرا ، ففي القرآن الكريم والسنة النبوية العديد من التوجيهات المرشدة لأبعاد التوجيه الإداري نذكر منها :

1- **الاعتماد** في **التوجيه علي الحكمة والموعظة الحسنة** ، فيقول تعالى : **"ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين"** (النحل : 125)

2- **اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرؤوسين** ، يقول تعالى : **"فبما رحمة من اللّه لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على اللّه إن اللّه يحب المتوكلين"** (آل عمران : 159).

3- **العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم** ، وعدم التحيز للون أو جنس أو طبقة معينة ، يقول تعالى **:" يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين للّه شهداء**

**بالقسط ولا يجرمنكم شنآنُ قومٍ على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقـوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملونَ"** (المائدة : 8).

4- **وحدة الأمر** ، فيجب أن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس حتى لا يحـدث التضارب أو التناقض في التوجيهات ، فيقول الرسول الكريم صـلي الله عليـه وسلم : "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحـدهم" ، وهذا يسهم في تحديد المسئولية ونطاقها ويبين واجبات كـل فـرد ومـصدر توجيهه.

5- **رعاية المرؤوسين** والمسئولية عن أحوالهم من قبل القائد ، يقول الرسول صـلي الله عليه وسلم : "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

6- **السمع والطاعة من قبل المرؤوسـين لأوامر وتعليمات رؤسـائهم** ، يقـول تعالى : **"يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسولَ وأولي الأمرِ مـنكُم فإن تنازعتم في شيءٍ فردوه إلى الله والرسول إن كُنتم تؤمنونَ بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً"** (النـساء : 59) ، ويقول الرسول صلي الله عليه وسلم: "علي المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره ، إلا أن يؤمر بمعصية فـلا سمع ولا طاعة".

7- **حث القائد علي التعاون والترابـط وتضافر الجهود** للوصـول إلى الهـدف المشترك ، يقول تعالى : **"وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتـذهب ريحكُم واصبروا إن الله مع الصابرين"** (الأنفال : 46)

8- **القدوة الصالحة ،** حيث يجب على المدير أن يكون مثالا طيبـاً ليقتـدي بـه مرؤوسيه ، يقول تعالى **:" أتأمرونَ الناس بالبر وتنسونَ أنفُسكُم وأنتم تتلُونَ الكتاب أفلا تعقلُونَ"** (البقرة : 44) ، ويحتم ذلك علي المدير أن يبدأ بنفسه قبـل أن يأمر بفضيلة أو ينهى عن رذيلة.

9- **حسن الخلق والتعامل بالتي هي أحسن ،** حيث يجـب أن يتحلـى الـرئيس والمرؤوس بحسن الخلق في المعاملة والالتزام بالأمانة والصدق والعدالة والالتزام.

10- **المهارة والخبرة** في **معالجة الأمور** ، وسهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم عند الحاجة ، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسئولين في المنظمة عندما تقتضي الظروف ذلك.

11- **التحفيز الإيجابي أساس عملية الحفز والدفع للعمل بإتقان** ، ومراعاة الحوافز المعنوية بالشكر والتقدير ، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

**رابعاً : الرقابة في الإدارة الإسلامية :**

تعني الرقابة الإدارية التأكد من أن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل. والرقابة عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ وليس فقط بعد إتمام الأعمال والأنشطة ، وذلك حتي يمكن تدارك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية. والرقابة ضرورية في المنظمات كضرورة باقي الوظائف إن لم تزد عليها لكونها تعطي إشارة الاطمئنان لسير العمليات أو تلفت النظر إلى ضرورة التدخل لتفادي الأخطاء أو إصلاح ما وقع منها.

ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بتلك الوظيفة من عدة وجوه ، ويمكننا أن نذكر منها :

1- **الإيمان بضرورة الرقابة أولا بأول** بما **يحسن من أداء الأعمال** ويدعم إتقان الأداء ، يقول تعالى **:" وقُلِ اعملُواْ فَسيرى اللّه عملَكُم ورسولُه والْمؤمنونَ وستردونَ إِلى عالمِ الْغيبِ والشهادة فَينبئُكُم بِما كُنتم تعملُونَ"** (التوبة : 105).

2- **تعد الرقابة الذاتية أهم أنواع الرقابة** في **الفكر الإسلامي** ، فيقول تعالى : **"ما يلْفظُ من قَولٍ إِلا لديه رقيب عتيد"** (ق : 18) ، ويقول أيضاً: **"فَمن يعملْ مثْقَالَ ذَرة خيرا يره * ومن يعملْ مثْقَالَ ذَرة شرا يره"** (الزلزلة : 7-8). والرقابة الذاتية تشير إلى رقابة الفرد علي نفسه من داخله ، فهو يراجع نفسه ويحاسبها علي تصرفاته وسلوكه وأعماله وأفعاله قبل أن يتدخل غيره ، وفي ذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت" ،

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه : حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض الأكبر ، إنما يخفف الحساب يوم القيامة علي من حاسب نفسه في الدنيا".

3- **تمثل الرقابة الداخلية رقابة المديرين والمشرفين علي أعمال مرؤوسيهم** وسلوكهم في العمل. والغاية منها التأكد من حسن سير العمليات وتنفيذها حسبما اتفق عليه مسبقاً لتصل المنظمة إلى أهدافها المشتركة بأيسر السبل ، فالكل يسعي لتحقيق أهداف واحدة.

4- **الاهتمام بالرقابة السابقة** التي يطلق عليها البعض الرقابة المانعة ، أي المانعة لوقوع الأخطاء والانحرافات. وهي بمثابة الوقاية ، مما يفرض علي المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيهم عند التنفيذ وبيان كيفية تجنب الوقوع فى الأخطاء يقول الرسول الكريم صلي الله عليه وسلم : "مثل القائم علي حدود الله والواقع فيها مثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها ، فكان الذين فى أسفلها إذا استقوا مروا علي من فوقهم، فقالوا لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم هلكوا وهلكوا جميعاً، وإن أخذوا علي أيديهم نجوا ونجوا جميعاً (صحيح البخاري)

5- **الاعتماد علي وضع المعايير والمقاييس لتكون أساساً للمحاسبة.** فمن الضروري حتي تتم الرقابة علي نحو علمي سليم أن تكون هناك أسس ومعايير يتم الرقابة عليها، يقول تعالى : **"وما كُنا معذِبين حتى نبعثَ رسولاً"** (الإسراء : 15) ، ويقول أيضاً: **"هو الذي أرسلَ رسولَه بِالْهدى ودينِ الْحق ليظْهره على الدين كُلّه وكَفَى بِالله شهيدا"** (الفتح : 28) وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول لأصحابه : "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي ؟ قالوا : نعم : قال : لا ، حتي أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا".

6- **ضرورة وجود الرقابة الخارجية** ، وهى تمثل رقابة الجهات الخارجية على أعمال وأنشطة المنظمة ، وقد تكون رقابة سابقة كما قد تكون رقابة لاحقة. فالرقابة السابقة تتم عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التى تصدرها

الأجهزة المختصة والواجب إتباعها والسير على هداها ، أما الرقابة اللاحقة فتتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن سير العمليات والوقـوف علي نتائج الأعمال.

7- **الإيمان بوجود الرقابة المجتمعية** ، إذ يركز الفكر الإداري الإسلامي علي وجـود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عام من الوقوع فى انحرافات تـسبب الأضرار لفئات منه ، فيقول تعالى : **"كُنتم خير أمة أخرجت للنـاس تـأمرونَ بِالْمعروف وتنهونَ عنِ الْمنكَرِ وتؤمنونَ بِاللّه ولَو آمن أَهلُ الْكتـابِ لَكَـانَ خيرا لهم منهم الْمؤمنونَ وأَكْثَرهم الْفَاسقُونَ"** (آل عمران : 110)، ويقول أيضاً : **"ولْتكُن منكُم أُمةٌ يدعونَ إِلَى الْخيرِ ويأمرونَ بِالْمعروف وينهونَ عنِ الْمنكَـرِ وأُولَـئك هم الْمفْلحونَ"** (آل عمران : 104).

8- **وجوب الاهتمام بدور رقابة المستويات الإدارية الأدنى** والاعتراف بـدورها في تقويم الأداء ، فيجب علي المدير أن يشجع العاملين علي تقديم آرائهم واقتراحاتهم التي تسهم في حل المشكلات وتصحيح الانحرافات التي تواجهها المنظمة لكـونهم أقرب إلى عمليات التنفيذ وأدرى بتفاصيل ومعلومات قد تغيب عـن الـرئيس الأعلي.

## الفصـل الثانـي

# مدخــل لدراســة البنــوك

يهدف هذا الفصل إلى عرض النقاط التالية بإيجـاز :

- النظام المالي ودور البنوك فى تشغيله.
- تعريف سوق المال وأهم ركائزه.
- الأنواع شائعة الانتشار للبنوك وسمات كل منها.

# مُقَدِّمَة

تعد البنوك من أهم الأدوات المالية فى تيسير دفة الحياة الاقتصادية والاجتماعية فى مجتمعات اليوم ، فالأنشطة التجارية والصناعية والزراعية والخدمية لا يمكن ممارستها فى عصرنا اليوم دون وجود هذه المؤسسات التى ألقى على عاتقها استقبال الأمـوال وحفظها وتنميتها واستثمارها وتمويل من يحتاج إليها ، وبث الأمن والطمأنينة لـدى الأفراد والمنظمات لثقتهم فيها وراحتهم للتعامل معها :

ولقد تعددت أنواع البنوك وأشكالها ، بحسب ما تتخصص فى ممارسته مـن أنشطة وما تؤديه من أعمال ، وما يحكمها من قوانين ونطاق جغرافي ، وما يتاح لهـا من موارد مالية سواء كانت ذاتية أو خارجية.

ونتناول فى هذا الفصل لمحة عن النظام المالي ودور البنوك فى تشغيله إلى جانب مفهوم سوق المال وأهم ركائزه بالإضافة إلى عرض لأهم أنواع البنوك شائعة الانتشار وخصائص وسمات كل منها.

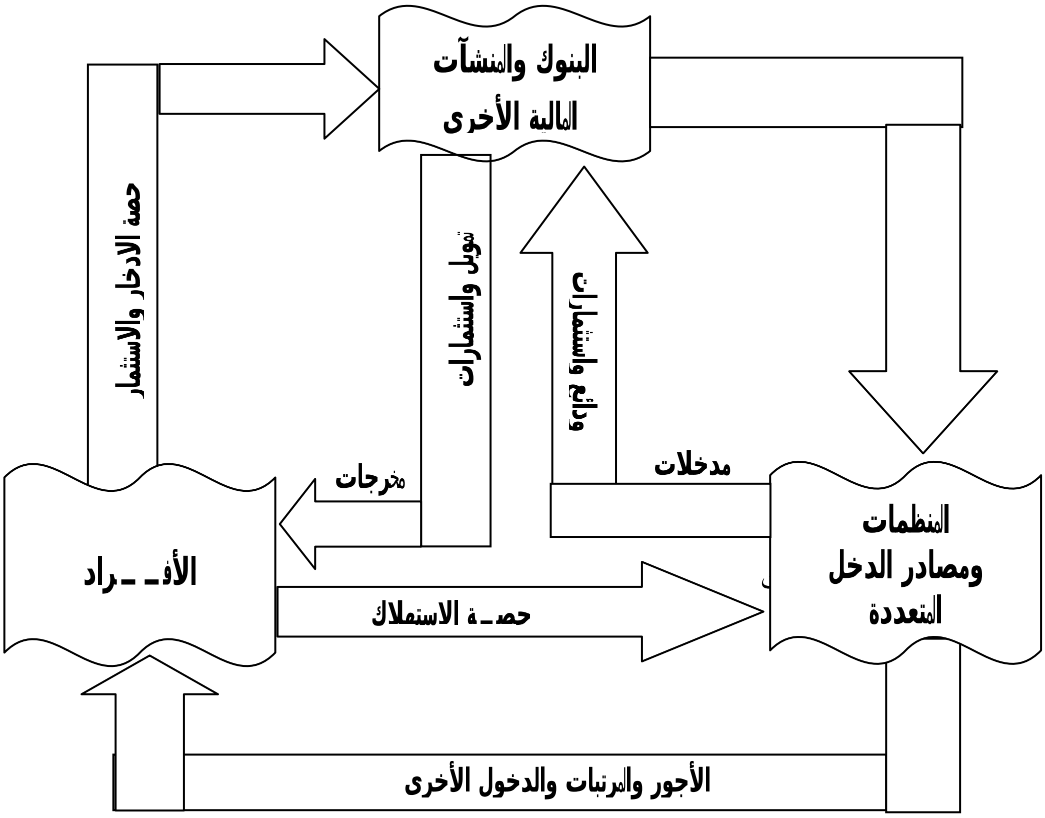
**النظام المالي ودور البنوك فى تشغيله** :

يشير النظام المالي إلى كافة العناصر المكونة لدورة الأموال وتداولها فيما بين مختلف الأطراف ، وذلك بما يحقق لكل طرف مجموعة من الأهداف التى يسعى لتحقيقهـا، وذلك بمراعاة العوامل والمتغيرات والظروف المحيطة.

ويوضح الشكل رقم (2/2) دور البنوك والمنشـآت المالية فى تشـغيل النظـام المالي فى المجتمع. ومن الشكل يتضح أن عناصر النظام المالي تتمثل فى البنوك والمنشآت المالية الأخرى والمنظمات ومصادر الدخل المتعـددة. وفما يلي نبذة عن كل عنـصر منها :

**شكل رقم (2/2)**

**دور البنوك والمنشآت المالية فى تشغيل النظام المالي**




**أولاً : البنوك والمنشآت المالية الأخرى :**

وتمثل المؤسسات التي تعمل فى مجتمع ما من خلال الحصول على الأموال مـن منظمات وأفراد المجتمع ، وتشغيل هذه الأموال فى مختلف مجالات الاستخدام لتحقيـق النمو لذا المجتمع و المجتمعا وتتكون هذه البنوك والمنشآت المالية عادة من البنوك بمختلـف أنواعها وشركات التمويل والإقراض ، وشركات توظيف الأموال وشركات التأمين ، والبورصات ... وغيرها.

ومن أهم وظائف البنوك ما يلى :

1- العمل على تدفق رؤوس الأموال بين المودعين وطالبي التمويـل مـن خـلال عمليات الإبداع والحصول على الأموال من ناحيـة والتوظيـف (الإقـراض والاستثمار) من ناحية أخرى.

2- تقديم الائتمان المطلوب للأفراد والمنظمات المختلفة وذلك حـسب إجـراءات وشروط ومعايير معينة ويقوم ذلك على عناصر الدراسـة العمليـة والعلميـة لاحتياجات العملاء إلى جانب عناصر الثقة والضمان.

3- تخفيض حجم المخاطرة التى يتعرض لها الأفراد إذ يتحمل البنك نيابة عن الأفراد والمنظمات المخاطر التى قد يتعرضون لها إذ قاموا هم بالاستثمار بأموالهم.

4- التواجد المستمر وتقديم السيولة فالبنوك تعتمد على قانون الأعداد الكبيرة مـن التعاملات فى القيام بنشاطها فإذا قابلت البنوك عمليات سحب كبيرة فإن هناك غالباً عمليات إبداع ستقابلها.

**ثانياً : المنظمات ومصادر الدخل المتعددة :**

تمثل المنظمات العاملة فى المجتمع أو خارجه ، الحكومية للقطاع العام أو تلـك المملوكة للأفراد والقطاع الخاص ، المنظمات الـصناعية أو الخدميـة أو التجاريـة ، المنظمات الصغيرة أو المنظمات الكبيرة وبصفة عامة جميـع مؤسـسات ومنـشآت وشركات المجتمع.

**ثالثاً : الأفراد :**

وهم جميع الذين يكونون مجتمعاً معيناً وبخاصة الذين يحـصلون علـى دخول قابلة للاستهلاك والادخار وتسعى البنوك على كسب ثقتهم للإقبال على التعامل معها سواء بالإيداع أو التمويل أو الاستثمار ، والاستفادة مما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة.

وتمثل البنوك منشآت تحصل علي الأموال في شكل التزامات عليها ، ثم تقـوم باستخدام هذه الأموال. بما يحقق عوائد مالية تزيد عما تدفعه للمصادر التي حـصلت

منها علي الأموال وتعمل هذه البنوك علي إدارة المال لتحقيق الأرباح اعتمـادا علـي معايير إدارية وفنية متعارف عليها.

**مفهوم سوق المال وأهم ركائزه** :

يشير سوق المال إلى مجموع التدفقات المالية فى المجتمع سواء كانـت لآجـال قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل بين أفراده ومنظماته وقطاعاته المتعددة وبينهم وبين المجتمعات الأخرى. ويقوم سوق المال على ثلاث ركائز أساسية هي [6] :

1- المنظمات المالية فى السوق.

2- أدوات السوق.

3- السياسات التى تحكم السوق.

وفيما يلى عرض موجز لكل ركيزة منها :

**أولاً : المنظمات المالية فى السوق** :

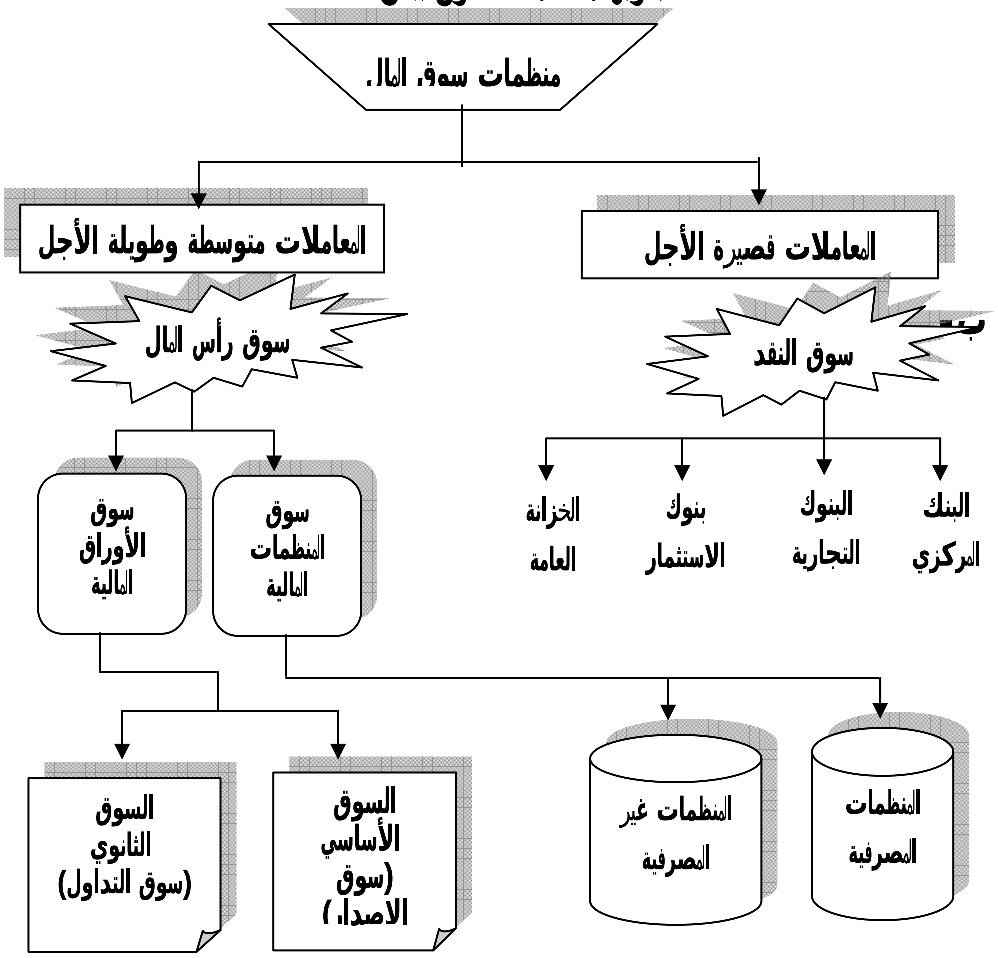
وتمثل المؤسسات والشركات والبنوك والمكاتب التي تتخذ الأعمـال الماليـة والمصرفية عملها الرئيسي بهدف تيسير معاملات الأفراد والمنظمات داخـل الدولـة وخارجها. ويوضح الشكل رقم (2/2) أنواع منظمات سوق المال.

**ثانياً : أدوات سوق المال** :

وهى تمثل تلك الوسائل التى تتم عن طريقها المعاملات ، وتتعـدد حـسب قطاعات السوق وطبيعة التعامل واختلاف آجاله. ومن أهم الأدوات المـستخدمة فى سوق المال ما يلى :

**الشكل رقم (2/2)**

**أنواع منظمات سوق المال**




- البنوك التجارية
- البنوك الصناعية
- البنوك الزراعية
- البنوك العقارية
- بنوك التنمية المحلية
- بنوك الاستثمار

- شركات التأمين
- شركات توظيف الأموال
- شركات التمويل التأجيري
- هيئات التأمين
- الصناديق الخاصة للتأمين

- هيئة سوق المال
- بنوك وشركات الاستثمار

- البورصات
- وسطاء سوق الأوراق المالية
- السماسرة

**أ- الأدوات المستخدمة فى سوق النقد (المعاملات قصيرة الأجل) :**

- أذونات الخزانة التى تصدرها وزارة المالية.
- الحسابات الجارية التى تفتحها البنوك التجارية.
- الودائع قصيرة الأجل لدى البنوك.
- الأوراق التجارية (الكمبيالات والسندات الإذنية).
- القروض قصيرة الأجل التى تقدمها البنوك.

**ب- الأدوات المستخدمة فى سوق رأس المال (المعاملات متوسطة وطويلة الأجل) :**

- الأسهم.
- السندات.
- القروض طويلة الأجل.
- شهادات الإيداع.

**ثالثاً : السياسات التى تحكم السوق :**

يعمل السوق فى ظل مجموعة من السياسات التى تطبق بما يمكن من إتمام المعاملات فى السوق وتحقيق الأهداف التى تسعى إليها الدولة ومن بين هذه السياسات :

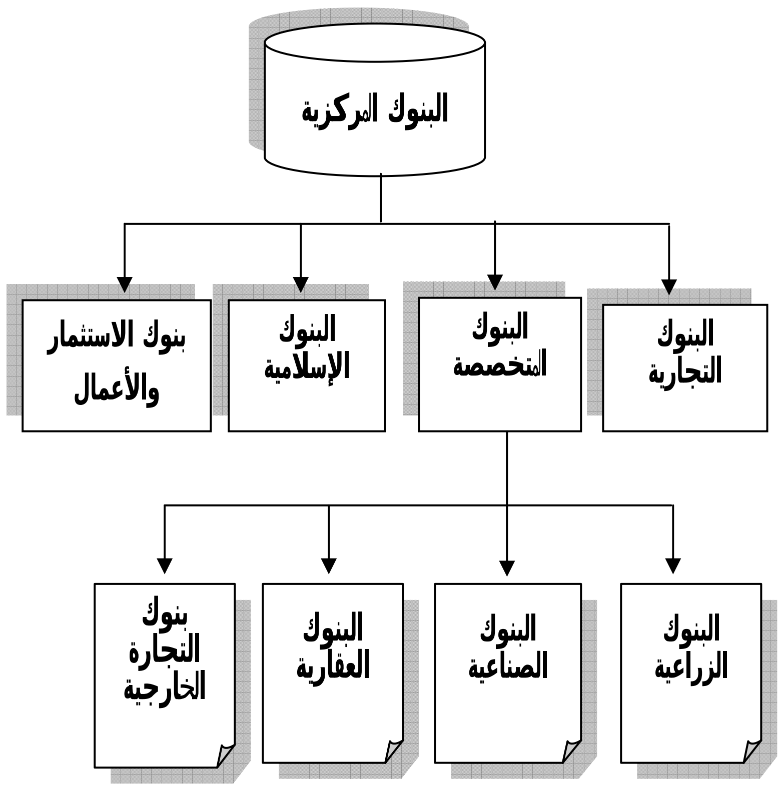
- **السياسات النقدية والائتمانية** : وتشمل السياسات النوعية والكمية للسيطرة على حجم الائتمان وما تضعه الدولة من ضوابط للبنوك وغيرها.
- **السياسات المالية** : وتتعلق بالإجراءات الضريبية والجمركية .....
- **سياسات الصرف الأجنبي** : وتتعلق بدخول وخروج النقد الأجنبي من الدولة وإليها، والتحويلات ، وميزان المدفوعات ...

**أنـــواع البنـــوك**

تتعدد أنواع البنوك وأنماطها تبعا لعدة مقاييس ، منها ما يتعلق بـرأس مالهـا ونشاطها وأنواع المتعاملين معها والعملة التي تتعامل ا والحيز الجغرافي الذي تمـارس نشاطها من خلاله والنظام السياسي الذي تتبعه وغيرها من المعايير. ويمكن القـول أن أهم أنواع البنوك السائدة تتمثل فيما يوضحه الشكل رقم (3/2).

**الشكل رقم (3/2)**

**أنواع البنـوك شائعة الانتشار**




يتضح من الشكل رقم (3/2) أن أهـم أنـواع البنـوك شـائعة الانتـشار تتمثـل فيما يلي :

**أولاً : البنوك المركزية :**

وهي منشآت مصرفية لا ـ دف إلى تحقيق الربـ ح وإنمـ ا تـ دعيم النظـ ام النقدي والاقتصادي في الدولة ، وهي مملوكـ ة للدولـ ة بالكامل ، وتتمثـ ل أهـ م وظائفها فيما يلي :

1- خدمة أنشطة الحكومة في مختلف مجالا ا.
2- تنشيط الاستثمار الأجنبي.
3- إصدار أوراق النقد والعمل علي استقرار السياسة النقدية وأسعار الصرف.
4- تحديد أسعار الخصم والفائدة والرقابة علي النقد.
5- الإشراف علي وحدات الجهاز المصرفي.
6- تدعيم القطاعات الاقتصادية في الدولة.

**ثانيا: البنوك التجارية :**

وهي تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع عند الطلب أو لآجـ ال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ، كما تـ زاول عمليـ ات تنميـ ة الادخار والاستثمار في الداخل أو الخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات . هـ ذا إلى جانب القيام بالعمليات والخدمات المصرفية المتعددة الأخرى بمـ ا يـ سهم في تيـ سير المعاملات لأفراد ومؤسسات ا تمع.

وفيما يلي ميزانيـ ة لبنك الاتحـ اد العـ ربي ، كنمـ وذج مفتـ رض للبنـ ك التجاري :

**(المبالغ بالألف دولار)**

| **الخصوم (المصادر)** | | **الأصول (الاستخدامات)** | |
|---|---|---|---|
| رأس المال | 10000 | نقدية بالخزينة | 20000 |
| الاحتياطيات | 3000 | أرصدة لدى البنك المركزي | 50000 |
| المخصصات | 2000 | أرصدة لدى البنوك الأخرى | 10000 |
| ودائع جارية | 40000 | قروض وسلفيات | 80000 |
| قروض طويلة الأجل | 45000 | أوراق مالية واستثمارات | 20000 |
| قروض قصيرة الأجل | 20000 | أصول ثابتة | 20000 |
| **إجمالي الخصوم** | **200000** | **إجمالي الأصول** | **200000** |

ومما سبق يتضح أن **أهم سمات وخصائص البنوك التجارية** تمثل فيما يلي :

- تمثل **حقوق الملكية** في البنوك التجارية أحد مصادر الأموال ، ولكنها لا تمثل نسبة كبيرة ، إذا أن رأس مالها واحتياطا ا ومخصصا ا تتراوح ما بين 7% و 10% من إجمالي خصومها.
- تمثل **الودائع** بأشكالها المتعددة أهم مصادر التمويل لديها. وقد تكون الودائع قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو ودائع ثابتة لدى البنك أو لآجال محددة. والودائع في البنوك التجارية غالباً ما تتراوح نسبها 60% و 70% من المصادر المتاحة لها. وعلي قدر المدى الزمني لمكوث الودائع لدى البنوك يجب أن ينعكس الوضع علي توظيفات الأموال واستخداما ا ، بحيث تراعي قاعدة تناسب الآجال ، فالودائع الجارية وقصيرة الأجل يجب أن تكون استخداما ا في مجالات قصيرة الأجل ، أما الودائع الآجلة والثابتة فيجب أن توظف في مجالات متوسطة وطويلة حتي تدر العائد المناسب وتحقق الأهداف المطلوبة.
- تعتمد البنوك التجارية علي **القروض والسندات** كجزء من المصادر التي تعتمد عليها. وتتعدد أشكال هذا النوع من المصادر ، فقد يمثل عنصر تمويل طويل الأجل كالسندات والقروض طويلة الأجل ، وقد يمثل عنصر تمويل

قصير الأجل لمواجهة بعض الظروف الطارئة كالقروض قصيرة الأجـل مـن البنك المركزي أو من البنوك الزميلة.

- تقوم البنوك التجارية **باستخدام أموالها** في مجالات متعددة تبـدأ **بالـسيولة** كعنصر أساسي تتعدد تقسيماته بين النقدية في الخزينة والأرصدة في البنـك المركزي والأرصدة المودعة في البنوك الأخرى.
- تمنح البنوك التجارية **القروض والسلفيات** التي تختلف آجـال اسـتحقاقا ا والأغراض المقدمة لمنحها والضمانات المطلوبة للحصول عليها.
- تقوم البنوك التجارية **باستثمار** جزء من المصادر المتاحة لها بما يشكل لـديها **محفظة استثمارات** متكاملة تحتوى علي السندات وأذون الخزانـة وأسـهم وسندات الشركات المساهمة وبعض المساهمات المباشرة.
- تتسم أعمال ونشاطات البنوك التجارية علي وجه العموم **بالاستخدام قصير ومتوسط الأجل** ، وتقل إلى حد كبير النشاطات ذات المدى البعيد.
- تعمل البنوك التجارية علي تقديم مجموعة كبيرة من **الخدمات المصرفية** الـتي تغطى العديد من مجالات نشاط الأفراد والشركات والمنظمات في ا تمع من بينها : صرف الشيكات وتحويل الأموال وشراء النقد الأجنبي وإدارة أعمـال العملاء وإعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية وغيرها.
- تحقق البنوك التجارية **أرباحهـا** من العائد المتحقق من عمليـات توظيفهـا المختلفة بعد اسـتبعاد ما تتحمله من أعباء وفوائـد تـدفعها **للمـودعين** والمقرضين.
- تعد البنوك التجارية البنوك **الأكثر شيوعا وانتشارا** ، وهي تمارس عمليا ـا وأنشطتها في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي الداخلي والخارجي ولـيس الأنشطة التجارية فقط كما يدل اسمها ، بل تخدم أيضاً ا ـالات الـصناعية والخدمية والتجارية والخارجية وغيرها.

**ثالثاً : البنوك المتخصصة :**

وهى بنوك تعمل علي تمويل المشروعات في مجال تخصص معين ، ومـن بـين أنواعها البنوك الزراعية والبنوك الصناعية والبنوك العقارية ، وبنوك التجارة الخارجيـة والصادرات وبنوك التنمية. وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل نوع :

**أ- البنوك الزراعية :**

تعمل هذه البنوك علي تمويل النشاط الزراعي لتحقيق التنمية الزراعيـة أفقيـاً ورأسياً ، ومن بين الأنشطة التي تمارسها هذه البنوك :

- توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي (الآلات،البذور، والأسمدة، والمبيدات ....)
- تنمية الثروة الحيوانية والسمكية والاهتمام بمزارع الدواجن والمناحل ... وما إليها.
- القيام بالعمليات الائتمانية وتقديم السلف.
- القيام بالعمليات المصرفية المختلفة.
- تقديم الدراسات والاستشارات والبحوث في ا لمجالات الزراعية المختلفة وإعداد دراسات الجدوي في هذا الصدد

**ب- البنوك الصناعية :**

تقوم هذه البنوك بتمويل الأنشطة الصناعية المتعددة من خلال منح التسهيلات لشراء المواد والخامات والمنتجات نصف المصنعة وغيرها ، كذلك تعمل علي تمويـل شراء الآلات والمعدات التي تساعد في عمليات التصنيع وتمويـل عمليـات التوسـع والإحلال ، هذا إلى جانب القيام بدراسات الجدوي الفنية والاقتصادية للمشروعات ، وتتراوح مدة التسهيلات التي تقدمها من سنة وحتي عشرين سنة.

**ج- البنوك العقارية :**

وتقوم هذه البنوك بتقديم التمويل اللازم لشراء العقارات وبنائها والتوسع فيها، وكذلك الاهتمام بالمدن الجديدة سواء السكنية أو الصناعية. وهى تعتمد على رؤوس أموالها بجانب القروض طويلة الأجل وما تصدره من سندات. وتتسم توظيفات هـذه

البنوك بطول الأجل. هذا وتوجد في الدول بنوك أخري تسهم في هذا ا ـال أيـضاً وتعمل تحت اسم بنوك الإسكان أو بنوك التعمير.

### د- بنوك التجارة الخارجية :

وهي تتخصص في التجارة الخارجية والمعاملات الدولية ، و دف إلى تنميـة وتطوير التجارة الخارجية والنهوض ا في مجالات التصدير والاستيراد المختلفة، كذلك فإ ا تمنح التسهيلات الائتمانية والمصرفية المتعلقة بالنقد الأجنبي وفـتح الاعتمـادات وإصدار خطابات الضمان وغيرها.

**رابعًا : بنوك الاستثمار والأعمال :**

تمثل بنوك الاستثمار والأعمال شركات لتوظيف الأموال ومؤسسات تعمـل علي استثمار الأموال لمدى زمني متوسط وطويل الأجل بغرض تحقيق الأربـاح مـن خلال إحداث التنمية الاقتصادية وتمويل مشروعات التنمية في ا تمع. وفيمـا يلـي نموذج لميزانية أحد بنوك الاستثمار والأعمال :

**بنك الوحدة الاستثماري**

**(المبالغ بالألف دولار)**

| الأصول (الاستخدامات) | | الخصوم (المصادر) | |
|---|---|---|---|
| 50000 | بالخزينة | 200.000 | رأس المال |
| 50000 | نقدية لدى البنك المركزي | 50000 | الودائع |
| 50000 | أرصدة لدى البنوك الأخرى | 250.000 | سندات |
| 300.000 | استثمارات | 40000 | ودائع جارية |
| 100.000 | أوراق مالية | 20.000 | قروض طويلة الأجل |
| 100.000 | قروض صناعية | | |
| 50000 | أصول ثابتة | | |
| **700.000** | | **700.000** | |

يتضح مما سبق أن **أهم سمات وخصائص بنوك الاستثمار والأعمال** تتمثل فيما يلي :

* يمثل رأس المال البنك مصدرا رئيسيا من مصادر تمويل نشاطات البنك ، وتزيد أهميته كعنصر تمويل عن مثيله في البنوك التجارية.

* تمثل الودائع نسبة ضئيلة من بين مصادر التمويل المتاحة ولا يعتمد عليها البنك اعتماداً كبيرا فى نشاطه الاستثماري والمصرفي.

* يتمثل المصدر الرئيسي لتمويل نشاطات البنك في القروض طويلة الأجل وما يصدره من سندات. هذا إلى جانب اشتراك البنك مع غيره من البنوك المثيلة في تمويل عمليات الأنشطة الضخمة.

* تمثل السيولة نسبة قليلة من إجمالي استخدامات البنك ، إذا أن الودائع التي لدى البنك تمثل جزءاً يسيراً ولا يتطلب الاحتفاظ بمقابل كبير لمواجهة السحب، هذا إلى جانب اهتمام البنك بمتطلبات القروض والاستثمارات.

* تتم أغلب استثمارات البنك في المساهمات المباشرة ومحفظة الأوراق المالية ، هذا إلى جانب القروض المختلفة لتمويل مختلف مجالات النشاط متوسط وطويل الأجل.

* تقوم البنوك الاستثمارية بدراسة فرص الاستثمار وإجراء الدراسات المتعلقة بجداولها الاقتصادية والمالية، إلى جانب الترويج للمشروعات الجديدة ومتابعة عمليات الإنشاء والتأسيس.

* تقوم البنوك الاستثمارية بدور فعال فى تنشيط الصرف الأجنبي حيث تعمل علي توفير النقد الأجنبي بكميات مناسبة لعملائها لإتمام أنشطتهم.

* تقوم البنوك الاستثمارية ببيع وشراء الأوراق المالية مقابل الحصول علي عمولات معينة ، مع تقديم الخدمات المصرفية والمالية في هذا الصدد كإجراء البحوث والبيع والشراء وإدارة محفظة الأوراق المالية.

**خامساً : البنوك الإسلامية :**

تعد البنوك الإسلامية منظمات اقتصادية دف إلى تيسير تـداول الأمـوال واستثمارها في ظل المبادئ والمقتضيات الإسلامية. ويميزها عن غيرهـا مـن البنـوك والمؤسسات المالية استبعاد التعامل بالفائدة أخذا أو عطاءاً ، وتوجيه الجهود نحو خدمة ا تمع ، إلى جانب التزامها بتحقيق التكافل الاجتماعي. وتعد البنوك الإسلامية مـن البنوك متعددة الأغراض ،إذ تعمل علي تقديم خدما ا في كافة ا الات ما دامت تدور في دائرة الحلال. ويتكون جانب الموارد في ميزانية هذه البنوك من رأس المال إلى جانب الودائع الجارية والودائع مع التفويض بالاستثمار، أما جانب الاستخدام فيشمل العديد من ا الات من بينها التمويل بالاستثمار في جوانب المضاربة والمـشاركة والمرابحـة والمتاجرة ، وإن كان هناك من قروض فهي حسنة تقدم بلا فوائد.

وفيما يلى نموذج مبسط لميزانية أحد البنوك الإسلامية :

**بنك النصر الإسلامي**

**(المبالغ بالألف دولار)**

| الأصول (الاستخدامات) | | الخصوم (المصادر) | |
|---|---|---|---|
| 200.000 | نقدية بالخزينة | 150.000 | رأس المال |
| 500.000 | أرصدة لدى البنك المركزي | 50.000 | ودائع جارية (الحساب الجاري) |
| 400.000 | أرصدة لدى البنوك الأخرى | 8100.000 | ودائع مع تفويض الاستثمار |
| 7200.000 | مشاركات ومرابحات تجارية وإنتاجية | 200.000 | ودائع أخرى |
| 200.000 | أصول ثابتة | | |
| **8500.000** | | **8500.000** | |

ولقد ظهرت البنوك الإسلامية عند نشأتها الأولي في صورة **بنوك ادخار محلية** عام 1963 في مصر بمحافظة الدقهلية بمركز ميت غمر ، وتقوم علي نبـذ التعامـل بالفائدة ، واستوحت فكرتها من بنوك التوفير الشعبية الألمانيـة ، وذلـك لتوظيـف وفورات القطاع ذوى الدخل المنخفض والمتوسط ، واستمر ذلك النموذج الذي تبناه الدكتور أحمد النجار (رحمة الله) بمصر قرابة السنوات الثلاث ، وتمخضت تلك التجربة عن ظهور بنك ناصر الاجتماعي عام 1971 كبنك لا يعمل بنظام الفائدة أخـذا أو عطاءاً ويتحمل عبء الدور الاجتماعي ، ثم بنك دبي الإسلامي عام 1975. ومنـذ ذلك التاريخ أخذت البنوك الإسلامية في نمو أذهل القائمين عليها فضلا عن المـراقبين والمفكرين الاقتصاديين والمؤسسات المالية التقليدية. ولهذا زاد وعى الأمة الإسـلامية بفضل غيرة علمائها وسعي رجال أعمالها خلال العقدين الماضيين ممـا أدي لانتـشار المؤسسات المالية الإسلامية حتى بين الأقليات الإسلامية خارج الـوطن الإسـلامي. ويوضح الجدول رقم (2-1) توزيع البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية علي المنـاطق الجغرافية المختلفة.

**الجدول رقم (2-1)**

**توزيع البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية علي المناطق الجغرافية.**

| المنطقة | عدد البنوك |
|---|---|
| دولة قارة آسيا | 80 |
| دولة قارة أفريقيا | 35 |
| دول الشرق الأوسط والخليج العربي | 43 |
| دولة أوربا وأمريكا | 8 |
| **الإجمالي** | **166** |

**المصدر** : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1997.

وإذا ما نظرنا على التوزيع الجغرافي للبنوك والمؤسـسات الماليـة الإسـلامية بالجدول رقم (2-1) لوجدنا أن المنظمة التي تشمل أوروبا وأمريكا واستراليا لـديها ثمانية بنوك إسلامية ، ولكنها لا تسمى نفسها إسلامية لأسباب تنظيمية وقانونية ، أما

في سائر المناطق الأخرى ففي منطقة الشرق الأوسط (مصر ، تركيا ، الأردن، لبنان ، فلسطين) ودول مجلس التعاون الخليجي (السعودية ، الكويت ، الإمـارات ، قطـر ، عمان ، البحرين) ، 43 مؤسسة ، أما دول جنوب شرق آسيا (أندونيسيا ، وماليزيا ، وبروناي) ، ودول جنوب آسيا (باكستان وبنجلاديش) فلديها 80بنكـا ومؤسـسة مالية إسلامية ، أما دول أفريقيا فبها 35 مؤسسة مالية إسلامية.

ويؤثر التنظيم والهيكل القانوني للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية تأثيرا كبيرا فى النواحي الاقتصادية والاجتماعية ، ولذا نجـد أن هنـاك مجموعـة مـن البنـوك والمؤسسات المالية الإسلامية تملكها الحكومات الإسلامية ، كمـا أن هنـاك بنوكـاً ومؤسسات مالية إسلامية تقع تحت الملكية الخاصة لأفراد مسلمين ، أما الأغلب الأعم فتعد شركات مساهمة عامة متاحة لجماهير المسلمين.

## الفصل الثالث

# نمـــوذج البنـــك الإسلامـــــي

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد ألممت بالموضوعات التالية :

- تعريف البنك التقليدي وأهدافه والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمـال الـتي يؤديها.
- تعريف البنك الإسلامي وأهدافه والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمـال الـتي يؤديها.
- الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.

# مقدمة

تعمل البنوك كمؤسسات مالية علي استقطاب الودائع والمدخرات من المصادر المختلفة وبآجال متباينة وتستخدمها في التوظيف بمختلف ا الات ، وكلما زاد حجم الودائع والمدخلات في البنوك ، زادت قدر ا علي التوظيف والتمويل لمختلف القطاعات. ومع أن البنوك لا تعد من الأنشطة الإنتاجية بصورة مباشرة ، إلا أ ا تعمل على زيادة الإنتاج فى ا تمع وتحقيق رفاهيته من خلال توظيفها في القطاعات المختلفة.

ولقد أثبتت البنوك التقليدية دورها في الوساطة المالية – وإن كانت هناك مآخذ وسلبيات في البناء الأصلي لها – ومرت عليها السنون واكتسبت الخبرات الكثيرة من جراء التجارب والممارسات العملية التي مرت ا ، وها هى البنوك الإسلامية تخطو خطوا ا الأولي ، وتنشر رسالة الإسلام فيما يتعلق بالمعاملات المالية والمصرفية ، فاتجهت الكتابات والآراء وامتدت أيدي الباحثين لتناول تلك المراجع والكتب التي تتناول المعاملات المالية والتجارية والشرعية حتي يمكن الوصول إلى منهج مصرفي يساير التشريع الإسلامي ويتمشي مع مقتضياته.

ونتناول في هذا الفصل نموذج البنك التقليدية ، ثم نوضح الفروق الجوهرية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية.

## تعريف البنك التقليدي
## والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمال التي يؤديها

**أولاً : تعريف البنك التقليدي :**

مع تطور البشرية عرفت النقود في صورة ذهب وفضة ، وزادت حاجة البعض إلى حفظ ما لديهم من المال مما دعاهم إلى إبداعه لدى بعض الأفراد المشهود لهم بالأمانة المعروفين بالنزاهة والسمعة الحسنة. كان ذلك في أواخر القرن السادس عشر الميلادي تقريباً ، وتطور الأمر فازدهر عمل تلك الفئة من الناس وعرفت بالصيارفة حيث كثر عدد من يلجون بالإيداع لديهم مما حدا بهم إلى التفكير في إقراض ما يحفظونه من أموال إلى من يحتاج إليها نظير فائدة معينة.

وهكذا كانت اللبنات الأولي في صرح المصارف الذي نراه الآن. وبناء علي ما سبق وعلي الكتابات العلمية في هذا المجال نجد أن :

* هناك صراف ، وهو المتصرف والمؤتمن علي أموال الآخرين.
* هناك مستفيد ، وهو إما مودع أمواله لدى الصراف ، أو مقترض أموال من الصراف. (ومستفيدين آخرين من خدمات البنك من غير المودعين).
* وجود شرط لاتخاذ شخص معين للإيداع طرفه وهو الأمانة والسمعة الحسنة والثقة العالية في قدراته على حفظ المال ورده عند الطلب.
* هناك خدمة تؤدى ، وهي إما الإيداع أو الاقتراض.
* وجود فائدة علي الإيداع والاقتراض.

ومع التطور الهائل في الأنشطة والمجالات المصرفية نجد أن هناك اختلافا واسعا بين مؤسسات الوساطة المالية في الدول المختلفة ، حتي بين الدول الرأسمالية ذاتها. وباعتبار البنوك إحدي هذه المؤسسات فإن أنظمتها وأساليب وطرق معاملاتها أيضاً تختلف من دولة لأخرى. ويرجع اختلاف النظام المصرفي إلى تباين الظروف المحلية

وطرق التعامل ومعدلات الفائدة السارية وطرف الرقابة علي البنك المركزي والبنـوك التجارية ، وكذلك أشكال الودائع وأنواع القروض والتسهيلات المقدمة. ومع ذلـك فإن جوهر النشاط المصرفي واحد، إذ يمثل البنك تلك المؤسسة التي تتخذ من الإتجار في النقود حرفة لها.

ولهذا يعرف البعض البنك بأنه(7) **"منشأة مالية غرضـها الرئيـسي تجميـع المدخرات وتوظيفها أو اقتراض الأموال بمعدل فائدة معين لإقراضها هي ورأسمالهـا واستثمارها بمعدل أعلي من معدل الاقتراض كما يقوم البنك بعدة خدمات تتعلـق بالنقود أو ما يماثلها".**

ومع تطور البنوك وقيامها بأداء الخدمات المصرفية المتعددة ، إلا أ ا لا تخـرج عن كو ا مؤسسة مالية تتمثل أنشطتها في المعاملات المالية التي تشمل قبول الودائـع وتقديم القروض والتسهيلات مع ضمان إعادة الودائع لأصحا ا عند الطلب. *

وبذلك فإن نموذج البنك التقليدي يقوم علي أساس اعتبار البنك تاجرا سلعته النقود مستعينا بعنصرين جوهريين هما الزمن ، والأصول المادية. ويعتبر نظام الفائـدة لب النموذج التمويلي في البنك التقليدي ، إذ أنه :

* يحصل علي المال من الغير نظير فائدة (محددة مقدما) في إطار علاقـة مؤداهـا دائنية العميل ومديونية البنك.
* يقدم البنك المال للغير كقروض وسلف مقابل فائدة محددة مقدما كنسبة مئوية من قيمة القروض عن مدة القرض وذلك بعد الحصول علي الضمانات للجوء إليها في حالة عدم قدرة العميل علي السداد ، وبالتالي فإنه يعتمـد بدرجـة أساسية علي الفرق بين الفائدة التي يحصل عليها من المقترضين والفائدة الـتي يدفعها للمودعين في تحقيق أرباحه.

**ثانياً : أهداف البنك التقليدي :**

لا يمكن لأحد أن يتجاهل دور البنوك في المعاملات المالية ، فلقد أصبحت أنشطتها ووظائفها وعلاقته متشعبة وواسعة الانتشار ، فـلا يمكـن للحكومـة ومؤسسا ا أو الأفراد ومنظمتهم تجاهل دور البنوك في تسيير أنشطتهم اليومية.

فالأنشطة الاقتصادية – سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية ، ذات الأنظمة الاقتصادية الحرة أو المخططة – لا يمكن أن تحقق دون مساعدة البنوك. كذلك تؤثر البنوك في الأنشطة السياسية والاجتماعية وكافة الأنشطة الإنسانية الأخرى. فالبنوك مؤسسات كبري لتجميـع إيـداعات ومـدخرات الأفـراد والمنظمات وتقديم القروض ومنح الائتمان والعمل علي تقديم الخدمات المصرفية المتعددة.

وتتمثل قوة النظام المصرفي في قدرته علي منح الائتمان ، وخلق النقـود ومنح القوة الشرائية للأفراد الجديرين بالثقة. وتنفرد البنوك بـين مؤسـسات الوساطة المالية بدورها الائتماني الذي تستطيع من خلاله خلق النقود الائتمانية.

والبنوك التقليدية عندما تعمل علي تحقيق أهدافها تأخـذ في اعتبارهـا القيود والفرص البيئية ، ومتطلبات الفئات المختلفة المؤثرة في نـشاط البنـك. وتتمثل أهم أهداف البنوك التقليدية فيما يلى :

1- تعظيم قيمة البنك من خلال الاهتمام بسمعة البنك ومكانته في سوق الوساطة المالية والعمل علي تنمية الموارد.

2- تعظيم الربحية في الأجل الطويل وذلك من خلال العمل علي تحقيق معدلات معينة للربحية والسيولة والأمان.

**ثالثاً : الأسس الحاكمة لمعاملات البنك التقليدي :**

تتمثل الأسـس الحاكمة لمعاملات البنـك التقليـدي في عـدة نقـاط أهمهـا ما يلي [8] :

## 1- سلعية النقود :

يقوم التعامل المصرفي التقليدي علي أساس اعتبار النقود سلعة يتم الاتجار فيها لا ا، حيث دف البنوك التقليدية كل حسب نوعها إلى إنتاج وتقديم مجموعة مـن السلع والخدمات التي يحتاجها العملاء من المزيج الأمثل للإنتاج من وجهة نظرها.

وتعتمد البنوك التقليدية على إصدار مجموعة من الخصوم المالية التي يفـضلها المقرضون Lenders بأسعار منخفضة وتقوم بتوظيف هذه الأموال في أصول يفضلها المقترضون Borrowers عند عائد توظيف أعلى من سعر الفائدة المدفوع للمودعين.

**2- تجميع الودائع والمدخرات استنادا إلى قاعدة الدائنية والمديونية :**

إن الوظيفة الرئيسية للبنوك تكمن في قيامها بتجميع الودائع بمختلف أنواعها ، حيث تمثل عملية اقتراض البنك أو حصوله علي ودائع ومدخرات الخاصـية الهامـة والمستمرة خلال تاريخ البنوك. ويعتمد البنك علي قوة هذه الودائع ومدى كفايتـها عند ممارسة عملياته المصرفية ، وعليه أن يحسن استخدامها حتي يوطد مركزه المـالي ، وبالتالي يتمكن من الحصول على ثقة الأفراد وودائعهم.

**3- توظيف الموارد اعتماداً على منح القروض والتسهيلات الائتمانيـة بـصفة مستمرة :**

تقوم البنوك بتوظيف الموارد المتاحة وتقديم التسهيلات المصرفية – بعد استبعاد احتياجات السيولة النقدية – للأفراد والمنظمات طالبي التمويل.

وإذا كانت الودائع هي المصدر الرئيسي للأموال في البنوك التقليديـة ، فـإن القروض هي الاستخدام الرئيسي فى تلك البنوك. فتمثل خدمـة الإقـراض الخدمـة الرئيسية التي تقدمها البنوك بالإضافة إلى كو ا المصدر الأول للربحية.

4- **الفائدة** :

يتمثل العائد الرئيسي للبنوك التقليدية في الفرق بين أسعار الفائـدة الدائنـة والمدينة :

أ- فالبنك يحصل علي فائدة علي القروض التي يمنحها لعملائه يساوي قيمـة القرض الذي يجب أن يسدده المقترض ناقصاً أصل القرض الممنـوح مـن البنك.

ب- يدفع البنك في المقابل فائدة علي الإيداعات الثابتة يساوي قيمة المبلغ الذي يسترده العميل المودع ناقصاً أصل الوديعة.

ج- و ـذا يتمثل عائد البنك في الفروق بين الفوائد الدائنة والمدينة.

وقد تحتسب الفائدة علي أساس بسيط أو مركب. ولا يخضع تحديـد سـعر الفائدة دائماً لقرارات بنك بمفرده ، فهناك حدود قصوي ودنيا تفرضـها الـسلطات المسئولة عن السياسة الائتمانية. وقد يكون معدل الفائدة المطبق ثابتاً طوال المدة وقـد يتغير بتغير الظروف حسب الاتفاق سواء على الإيداع أم الإقراض.

ويلاحظ أن سعر الفائدة الثابت يعرض الدائن أو المدين للضرر وفقا لتقلبـات أسعار الفائدة في السوق. فإذا تم القرض بـ 10% ثم ارتفعـت الأسـعار إلى 12% أصيب المقرض بغبن ، والعكس عند انخفاض الأسعار حيث يضار المقترض.

### 5- التنويع المالي :

تقوم البنوك التقليدية بالحصول علي الأموال من مصادر متنوعة وبآجال مختلفة من المودعين وتقوم بإعادة توزيع آجال الودائع وتحويلها إلى توظيفات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للمقترضين من العملاء.

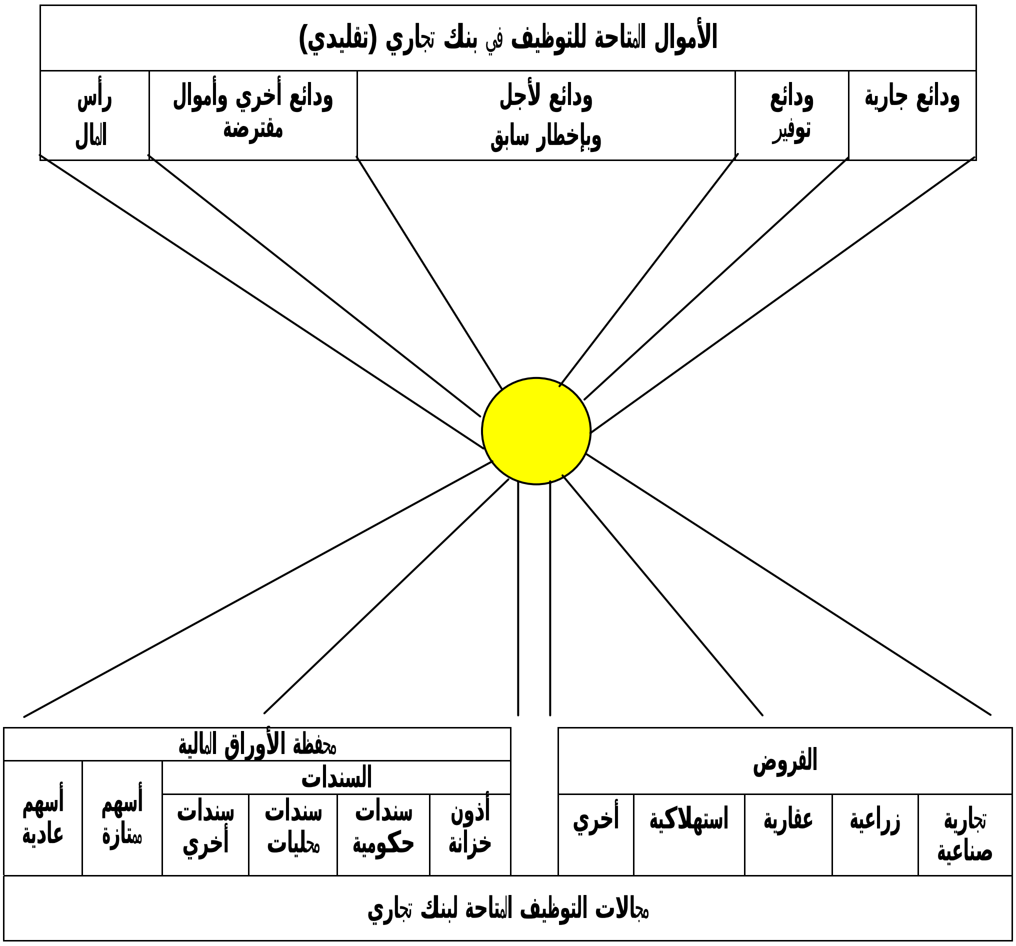
وتجري البنوك هذا التنويع بقصد مواجهة مخاطر الإقراض والاستثمار ، وذل بتمويل العديد من الأصول التي تتميز بتنوع العائد والخطر. ويطلق علي هذه العمليـة التنويع المالي ، مما يساعد علي توزيع احتمال وقوع الخطر ، والعائد علي أكثر مـن أصل لتعظيم العائد المتوقع.

### رابعاً : الأعمال التي يؤديها البنك التقليدي :

يعد الاتجار في النقود هو الوظيفة الرئيسية للبنوك التقليدية ، ولذا يمكن القول أنها متاجر أقسام خاصة بالأموال. ويوضح الشكل رقم (1/3) الأموال المتاحة للبنـك التقليدي ومجالات توظيفها.

**الشكل رقم (1/3)**

**الأموال المتاحة للبنك التقليدي ومجالات توظيفها**




ويمكن القول أن الأعمـال والأنشـطة التي تمارسـها البنـوك التقليدية تتمثل في :

* الحصول على الأموال (تكوين وتجميع وحفظ الأموال).
* تشغيل الأموال (استخدام وتوظيف الأموال).
* تقديم الخدمات المصرفية.

**1- الحصول على الأموال (تكوين وتجميع وحفظ الأموال) :**

تعمد البنوك أولا إلى تكوين رأس المال اللازم لبدء نشاطها ثم ينصب اهتمامها عقب ذلك إلى تجميع أكبر قدر ممكن من إيداعات الأفراد ومدخراتهم ، فمنها ما تركز علي حفظة وصيانته فقط ومنها ما توظفه في مجالات وبآجال متنوعة. ولهذا فإن مصادر الأموال في البنوك التقليدية تشمل :

أ- **حقوق الملكية** : وتضم رأس المال ، والاحتياطيات ، والأرباح المرحلة. وغالبا ما يمثل رأس المال نسبة قليلة جدا بالنسبة لإجمالي موارد البنك ، ولكنه يمثل عنصر الضمان الأول بالنسبة للمودعين مما يبعث علي الثقة والاطمئنان في التعامل.

ب- **الودائع** : تعد الودائع قوام حياة البنك. وتنقسم الودائع غالبا إلى : ودائع جارية، ودائع لأجل ، وودائع توفير. وعادة لا تعطي البنوك فوائد علي الودائع الجارية ، ولا يمكن توظيفها إلا بدراسة طبيعتها وسلوك مودعيها فيما يتعلق بعمليات السحب والإيداع ، أما بالنسبة للودائع الآجلة فإنها غالبا تتمتع بفائدة تتزايد وفقا لآجال استحقاقها.

ج- **الاقتراض** : تحصل البنوك من البنك المركزي أو البنوك الأخرى على قروض غالباً لا تشكل إلا نسبة ضئيلة من موارد البنك ، ولا يلجأ إليها البنك إلا في حالات الضرورة القصوي مثل نقص السيولة أو حالات السحب المفاجئ.

**2- تشغيل الأموال (استخدام وتوظيف الأموال) :**

يرتبط تشغيل الأموال في البنك التقليدي بمصادر هذه الأموال. وقد يأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- **الاحتفاظ من الأموال بجزء نقدي** : إذ يتم الاحتفاظ بجزء نقدي لدى البنك المركزي لتكوين الاحتياطي القانوني ، هذا بجانب ما يكون للبنك من مستحقات لدى البنوك الأخرى ، بالإضافة إلى ما بخزينة البنك من نقدية وذلك لمقابلة طلبات السحب علي الودائع.

ب- **التوظيف الإقراضي** : عادة ما يوظف البنك التقليدي جزءا كبيرا من موارده في الإقراض بفائدة محددة مسبقاً وذلك بعد الحصول على الضمانات الكافية التي يلجأ إليها في حالة عدم سداد العميل لقيمة ما عليه. وبعد الإقراض مـن أهم سبل البنك التقليدي في الحصول علي إيراداته نظرا لكبر حجم الأمـوال الموظفة في هذا ا ال ، وإلى الفرق الواضح بين سعر الفائدة التي يمنحها البنك لعملائه عن ودائعهم وبين سعر الفائدة التي يحصل عليها البنك من عملائـه المقترضين.

ج- **التوظيف الاستثماري :** يكون التوظيف الاستثماري بـصورة مباشـرة أو بصورة غير مباشرة.

* **التوظيف الاستثماري المباشر** : ويمثل قيام البنك بتوظيف جزء مـن موارده في تكوين شركات مملوكة له بالكامل أو جزء منها ويختلـف تطبيق ذلك بحسب النظام المالي والمصرفى المعمول به فى كل دولة ، مما يتطلب من البنك إجراء الدراسـات التحليلية للمشروعات المتاحـة علي الخريطة الاستثمارية للدولة وفحص مـا يعـرض عليـه مـن مشروعات.

* **التوظيف الاستثماري** في **الأوراق المالية الحكومية** : وتمثـل الأوراق التي تصدرها الدولة وتطرحها للاكتتاب العام ومنـها أذون الخزانـة والسندات الحكومية وأسهم الشركات التي تقيمها الدولة والـسندات التي تطرحها المحليات. و تم البنوك ذا النوع من الاستثمار اهتمامـا كبيرا ، ففي مصر بلغت نسبة هذه الاستثمارات 85% من إجمـالي استثمارات البنوك التقليدية ، وفي الولايات المتحدة استحوذت علي ما يزيد عن نصف محفظة الاستثمار المصرفي.

* التوظيف الاستثماري في الأوراق المالية الخاصة بأسـهم الـشركات المساهمة المتنوعة بمراعاة عدم التركيز علي نوع مـن هـذه الأسـهم والابتعاد عن الشركات الضعيفة مالياً والمرتفعة المخاطر.

### 3- تقديم الخدمات والتسهيلات المصرفية :

تقوم البنوك التقليدية بمساعدة عملائها في تيسير عملياتهم من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات المصرفية المختلفة وذلك لتحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. ومن أهم هذه الخدمات والتسهيلات تحصيل الشيكات، وتحصيل وخصم الكمبيالات ، وإصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات ... إلخ.

## تعريف البنك الإسلامي
## والأسس الحاكمة لمعاملاته والأعمال التي يؤديها

**أولاً : نشأة البنك الإسلامي وتعريفه :**

يبني النظام المصرفي الإسلامي علي العقيدة الإسلامية ويستمد منـها كيانـه ومقوماته ، فهو يعتمد في وضع أسسه التشريعية والأخلاقية علي منـهج الاقتـصاد الإسلامي الذي يمثل جزءا من التشريع الشامل بغية تحقيق التوازن بين المصلحة الفردية ومصلحة ا تمع.[9]

يجب أن يتجه النظام المصرفي الإسلامي ، وهو يقدم علي هذا العمل الـضخم في عالم يزخر بالربا ، إلى دراسة أرباحه ليس بلغة الأرقام المادية فحسب ، بل يأخذ في حسبانه المكاسب العظيمة التي يحققها بعمله بأشرف رسالات الـسماء إلى الأرض ، ويجب أن يعي جميع أطراف هذا النظام خاصة المساهمين والعاملين والعمـلاء أعبـاء التجربة والتضحية ببعض الأرباح في الأجل القصير ، وعلي البنوك الإسلامية الاجتهاد لبحث البديل الإسلامي لكافة المعاملات المصرفية والمالية لرفع الحرج عن المـسلمين ، والعمل علي تثبيت القيم العقائدية والخلق الحسن والسلوك السوي لـدى العـاملين والمتعاملين معها لتطهير هذا النشاط من الفساد.

بدأت أول محاولة لتنفيذ فكرة البنوك الإسلامية ، وتحويلها إلى واقع عملي مع بداية الستينيات بمصر ، وذلك عام 1963م متمثلة في بنوك الادخـار المحليـة الـتي أسست بناء علي نبذ التعامل بالفائدة ، وأعقبها محاولات مماثلة في باكستان ثم ثانية في مصر (بنك ناصر الاجتماعي (1971) ثم البنك الإسلامي للتنمية بالـسعودية عـام (1974) ثم بنك دبي الإسلامي عام 1975 ، فبنك فيـصل الـسعودي ، وبيـت التمويل الكويتي وبنك فيصل الإسلامي المصري عام 1977 ، والبنـك الإسـلامي الأردني للتمويل والاستثمار عام 1978م ... ثم توالى إنشاء هذه البنوك في الـدول الإسلامية والغربية بعد ذلك. هذا بخلاف الكثير من المصارف الإسلامية حديثة النشأة

وكذلك الفروع التابعة للمصارف غير الإسلامية والتي ترغـب في كـسب شـريحة تسويقية والحفاظ علي عملائها من الانتقال إلى المصارف الإسلامية الجديدة.

ويمكن القول أن هناك تقدما كبيراً في عالم المـصارف والمؤسـسات الماليـة الإسلامية ، يرجع إلى عدد من العوامل أهمها :

1- نضوج فكرة تكوين وإنشاء المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية وتفهمها علي المستوي العربي والإسلامي.

2- حرية الكلمة وجرأة التفكير بعد التخلص من استعمار الحكام المسيطرين.

3- كثرة المؤتمرات الدينية والسياسية والاقتصادية على مستوي العالم الإسـلامي وقيام الاتحادات الدولية الخاصة ذا ا ال.

4- تبنى هذا الأمر رجال لهم قدرهم ومكانتهم في ا تمع الإسلامي.

5- تعدد المراجع والأبحاث في هذا ا ال مقدمة كل جديد في عالم المصارف.

6- النجاحات العملية لتجارب كثير من البنوك الإسلامية.

**تعرض العديد من الكتاب بالتعريف للبنك الإسلامي من وجهـات نظـر متعددة.** فهذا أستاذنا الدكتور سيد الهواري (فى كتابه ما معنى بنك إسلامي) قد نحـا في تعريفه لمعني البنك الإسلامي منحي يعتمد علي بيان الأيدلوجية التي يبني عليها بيان الصفات العقيدية للبنك الإسلامي – والتي تتمثل في [10] :

أ- أن النظام الاقتصادي هو النظام الذي يسير عليه البنك الإسلامي ويؤمن به.

ب- أن البنك الإسلامي جزء من تنظيم إسلامي عام وعليه أن يلتـزم بتعـاليم الإسلام ومن ثم تجسيد المبادئ الإسلامية في الواقع العملي.

ج- أن الصفة العقيدية للبنك الإسلامي صفة شمولية بالضرورة.

د- أن البنك الإسلامي ملتزم بالموقف الواضح للإسلام من الربا.

ويري الدكتور أحمد النجار- رحمه الله – رائد فكرة البنـوك الإسـلامية (فى
كتابه منهج الصحوة الإسلامية : بنوك بلا فوائد) أن [11] : "البنوك الإسـلامية هـي
أجهزة مالية تستهدف التنمية وتعمل فى إطار الشريعة الإسلامية وتلتزم بكـل القـيم
الأخلاقية التي جاءت ا الشرائع السماوية وتسعي إلى تصحيح وظيفة رأس المـال في
ا تمع ، وهي **أجهزة تنموية اجتماعية مالية** ، حيث أ ا تقوم بما تقوم به البنوك مـن
وظائف في تيسير المعاملات التنموية ، كما أ ا تضع نفـسها في خدمـة ا تمـع ،
وتستهدف تحقيق التنمية فيه ، وتقوم بتوظيف أموالها بأرشد السبل بما يحقـق النفـع
للمجتمع أولاً وقبل كل شئ ، **واجتماعية** من حيث إ ا تقصد في عملها وممارسـتها
تدريب الأفراد علي ترشيد الإنفاق وتدريبهم علي الادخار ومعاونتهم في تنمية أموالهم
بما يعود عليهم وعلي ا تمع بالنفع والمصلحة ، هذا فضلا عن الإسـهام في تحقيـق
التكافل بين أفراد ا تمع بالدعوة إلى أداء الزكاة وجمعهـا وإنفاقهـا في مـصارفها
الشرعية".

ويري الدكتور شوقي إسماعيل شحاته (فى كتابه البنوك الإسلامية) أن البنـك
الإسلامي : "منشأة مالية تعمل في إطار إسلامي ، وتستهدف تحقيق الربح بإدارة المال
الحلال ، وبأسلوب فعال في ظل إدارة اقتصادية سليمة" [12].

كما يري الدكتور الخـضري (فى كتابـه البنـوك الإسـلامية) أن البنـك
الإسلامي[13] : "مؤسسة نقدية مالية تعمل علي جذب الموارد النقدية من أفراد ا تمع
وتوظيفها توظيفا فعالا يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعـد المـستقرة للـشريعة
الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل علي تنمية اقتصاديا ا.

ويري خبراء التنظيم في البنوك الإسلامية أن : البنوك الإسلامية هي :"تلـك
المنظمة المالية المصرفية التي تختص بتجميع الأمـوال وتوظيفهـا في نطـاق الـشريعة
الإسلامية بما يخدم مجتمع التكافل الإسلامي بوضع المال في المسار الإسلامي." [14]

وفي تعريف آخر يري الدكتور حسين شحاته أن البنـك الإسـلامي هـو :
"منظمة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وغيرها في ضوء أحكام الـشريعة الإسـلامية
دف المحافظة علي القيم والأخلاق الإسلامية والمساهمة علي تحقيـق أقـصي عائـد
اقتصادي اجتماعي لتحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية". [15]

ومن خلال معايشتنا وقراءاتنا في البنوك الإسلامية ومراعاة التعريفات السابقة يمكننا القول أن البنك الإسلامي هو :

**"منظمة مالية ومصرفية ، اقتصادية واجتماعية ، تسعي إلى جذب الموارد من الأفراد والمؤسسات وتعمل علي استخدامها الاستخدام الأفضل ، مع أداء الخدمات المصرفية المتعددة ، وتعمل علي تحقيق العائد المناسب لأصحاب رأس المال كما تسهم في تحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع وتلتزم بمبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية وذلك بهدف تحقيق التنمية الإيجابية ، الاقتصادية والاجتماعية ، للأفراد والمؤسسات مع مراعاة ظروف المجتمع.**

**ومن التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية :**

1- أن البنك الإسلامي يمثل **منظمة مالية ومصرفية** وبذلك فهو منظمة تعمل في حقل المال أخذا وعطاء ، إيداعاً وتوظيفا ، تمويلا واستثمارا ، هذا بجانب التزامها بأداء كافة الخدمات المصرفية المتعددة والمعروفة في مجال المصارف. وهي مرتبطة بتيسير الأعمال التجارية لأفراد ومنظمات المجتمع.

2- أن البنك الإسلامي **منظمة اقتصادية واجتماعية** ، ومن ثم لا تحكمه القواعد المادية في المعاملات فقط وإنما يعمل أيضاً علي ترسيخ القواعد الاجتماعية والمعنوية والنفسية ، فهو منظمة اقتصادية تعمل في إطار اجتماعي ويرتبط نجاحها بمدى اهتمامها بهذا الجانب أيضاً.

3- تسعي البنوك الإسلامية إلى **جذب الموارد** من الأفراد خلال نظام الإيداع المتعدد الأنواع ما بين قصير الأجل وطويله ، كذلك ما بين الجاري والثابت ، والادخاري والاستثماري. ويكتمل دور هذه البنوك باستخدام الأموال المتاحة لها في مجالات الاستخدام المعروفة سواء في السيولة أو التمويل بالمضاربة والمرابحة والمشاركة ...الخ.

4- تعمل البنوك الإسلامية علي **تحقيق العائد المناسب** علي استثماراتها المختلفة حتي يتحقق الربح لأصحاب رؤوس الأموال والمودعين والمستثمرين لدى تلك البنوك بما يمكن هذه البنوك من تحقيق النمو المستمر والصورة الطيبة لدى ملاكها والمودعين لديها.

5- تعد قضية **التكافل الاجتماعي** من بين القضايا التي تشغل ذهن واهتمـام إدارة البنك الإسلامي ، مم يلي علي عاتقه الاهتمام بجانب التكافل الاجتماعي مثـل تكوين محفظة للخدمات التكافلية المتعددة التي تم بجوانب الزكاة والقـروض الحسنة والخدمات الاجتماعية الأخرى.

6- تلتزم البنوك الإسلامية بالعمل في جميع أنشطتها وممارستها **بمبادئ ومقتضيات وتوجيهات الشريعة الإسلامية** ولا يجب أن تحيد عنها إذ إ ا المميز الرئيـسي لمعاملا ا دون سواها من البنوك.

7- دف البنوك الإسلامية إلى **المساهمة** في **تنمية مجتمعا ا تنميـة شـاملة إيجابيـة** في النواحي الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمؤسسات وبالتالي للمجتمع بصفة عامـة. وبذلك فإن نموذج البنك الإسلامي يقوم علي أساس أنه ليس تاجرا للنقود ولكنـه يعتبر وسـيلة التبادل من أجل تحريك الجهد الإنسـاني وتشغيل الموارد والطيبـات التي من الله سبحانه ا علي الأفراد، ويعتمد علي المشاركة ولا يعتمد علي الفائدة ، ومن ثم فإنه:

* يحصل على النقود من الغير مشاركة (في إطار المضاربة الشرعية أو غيرهـا من أشكال المشاركة).
* يقدم هذه النقود للغير مشاركة (في إطار صيغ التمويل والاستثمار الإسلامي المتعددة). وهكذا لن يكون هناك ثمن للنقود رد مرور الزمن وإنمـا بعـد استخدامها والانتفاع ا أداة لتحريك نواحي النشاط الاقتصادي والتأليف بين عوامل الإنتاج المختلفة وتقليب الطيبات الأخرى.

**ثانياً : أهداف البنك الإسلامي :**

إن البنوك الإسلامية ليست بنوكا لا تتعامل بالربا ، وتمتنع عن تمويل السلع والخدمات المحرمة فحسب ، وإنما هي منظمات تبني علي العقيدة الإسلامية تستمد منها كل مقوما ا ولهذا فإن عليها دورا رئيسياً في التنمية الاقتـصادية باسـتخدام الثروات بكفاءة وزيادة الطاقات الإنتاجية ، وهكذا فإن هدها ليس فقـط تعظـيم

الربح وإنما تحقيق القيم الروحية المرتبطة بوظيفة الإنسان في عمـارة الأرض وأداء رسالته عليها.

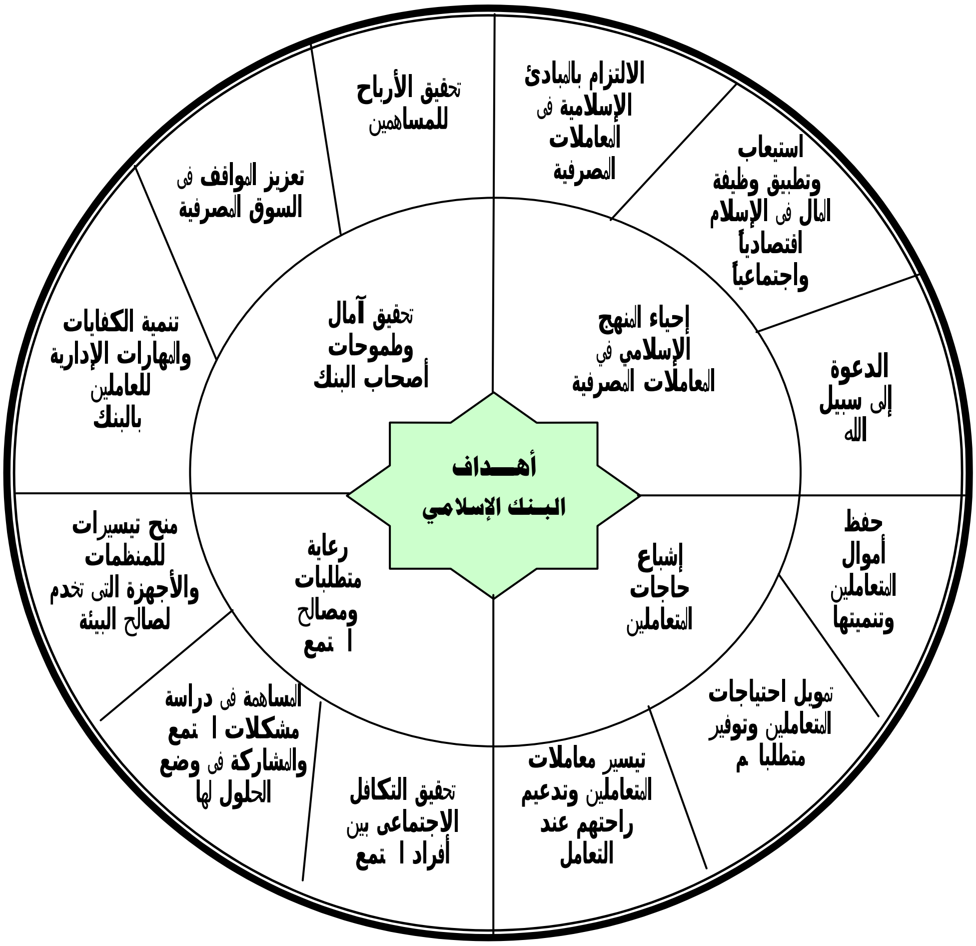
ولهذا فإن البنوك الإسلامية تهدف أساساً إلى تحقيق المنهج الإسـلامي في المعاملات راغبة من وراء ذلك الفوز للمساهمين فيها والعاملين بهـا والمتعـاملين معها في الدنيا والآخرة. فيقول الله تعالى **:" ولو أن أهل القرى آمنـوا واتقـوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض) ،** ويقول سـبحانه وتعالى أيـضاً **: "يا أيها الذين آمنـُواْ اتقُـواْ اللّه وذَرواْ ما بقي من الربا إن كُنتم مؤمنِين * فَإِن لم تفْعلُواْ فَأْذَنـواْ بِحربٍ من اللّه ورسوله وإِن تبـتم فَلَكُـم رؤوس أَموالكُم لاَ تظْلمونَ ولاَ تظْلَمونَ"** (البقرة : 278 -279)**،** كما يقول جل شأنه : **"يمحـق اللّه الْربـا ويربِي الصدقَـات واللّه لاَ يحب كُلَّ كَفَّـارٍ أَثـيمٍ"** (البقرة : 276).

ويوضح الشكل رقم (2/3) أهـداف البنـك الإسـلامي والتي تتمثـل فيما يلي :

1- **إحياء المنهج الإسلامي** في **المعاملات المالية والمصرفية** : حيث تهدف هذه البنـوك إلى تحقيق منهج الله علي أرضه فيما يختص بجانـب هـام مـن جوانب الحياة وهو المـال وطالما أن هذا المال يمثـل "نعمـة" و "ابـتلاء" "وفتنه" و"زينة" ، فيجب أن يكون الهدف تهذيب سلوك الأفراد ووجـود المنظمة التي تسـاعد علي حسن الاسـتفادة من هـذه الأمـوال عنـد زيادتها وتوافرها أو الحاجة إليها ، وتعمل البنوك الإسلامية لتحقيق ذلـك علي :

**الشكل رقم (2/3)**

## أهداف البنك الإســلامي




المصدر : [16]

أ- الالتزام بالقواعد والمبادئ الإسلامية في المعاملات المالية والمصرفية.

ب- استيعاب وتطبيق الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية للمال في الإسلام.

ج- الدعوة إلى سبيل الله من خلال التزامها هي أولاً ثم النصح والإرشـاد لأفـراد ا تمع باتباع السلوك الإسلامي في استثمار وتوظيف أموالهم.

2- **تحقيق آمال وطموحات أصحاب البنك والعاملين به** : فالمساهمون قد استثمروا أموالهم بالأسلوب الشرعي الصحيح ، والعاملون يقومون بأعمال لا شبهة فيها , وينتظر الجميع عائداً طيبا , و يمكن أن تحقق البنوك الإسلامية ذلك إذا هي تمكنت من الوصول إلى :

أ- قدر مناسب من الأرباح للمساهمين .

ب- موقف معزز في السوق المصرفية ,وتكوين سمعة طيبة عن البنك وتحقيق الانتشار الجغرافي لوحداته والعمل علي زيادة عدد المتعاملين معه.

ج- تنمية الكفايات والمهارات لإدارية لمديري وموظفي البنك حتي يتمكن من الاستمرار في تقديم خدماته وتطويرها.

3- **إشباع حاجات الأفراد المالية** : يهتم البنك الإسلامي بالأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في ميدان التمويل والاستثمار والخدمات المصرفية من خلال :

أ- تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب المصرفي الإسلامي.

ب- توفير التمويل اللازم للقطاعات المختلفة في مجالات الإنتاج ومراعاة القواعد الإسلامية.

ج- توسيع نطاق التعامل مع القطاع المصرفي عن طريق تقديم الخدمات المصرفية غير الربوية مع الاهتمام بإدخال الخدمات الهادفة لإحياء صور التعامل الإسلامي.

4- **رعاية متطلبات ومصالح المجتمع** : يعمل البنك الإسلامي علي توفير المناخ الطيب لمعاملات الأفراد ، فتنشيط الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، نتيجة الصدق ، والطهارة في المعاملات وتحقيق العائد العادل والتعاون بين مختلف الفئات. وتعمل البنوك الإسلامية علي تحقيق ذلك من خلال :

أ- تحقيق التكافل الاجتماعي بين الأفراد من خلال الأنشطة الاجتماعية المختلفة.

ب- المساهمة في دراسة مشكلات المجتمع والمشاركة في وضع وتنفيذ الحلول المناسبة لها بما تملكه من إمكانات مالية وبشرية وفنية.

ج- منح التيسيرات للمنظمات والأجهزة التي تخدم مصالح البيئة وترعى مصالح الأقليات وتقدم ضروريات السلع والخدمات.

**ثالثاً : الأسس الحاكمة لمعاملات البنك الإسلامي :**

## 1- المنهج الإسلامي هو أساس التعامل :

يجب أن يلتزم البنك الإسلامي بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع العمليات التي يؤديها ، وهذا يعني تكييف عمليات البنوك بحيث يتلاءم مع أحكام الشريعة الإسلامية وقواعدها. مما يتطلب بحث الصيغ الشرعية لجميع معاملات البنوك سواء اختص بحفظ أموال ومدخرات الأفراد وتشغيلها أو توظيف العائد المحقق من توظيفها ، والامتناع عن الأنشطة المحرمة والتي تسبب الضرر للغير [(17)].

تستعين البنوك الإسلامية بهيئة الرقابة الشرعية التي تقوم بإيضاح الحكم الشرعي فيما يعرض عليها من مسائل مالية ومصرفية خاصة بتعامل تلك البنوك ، وتستمد هيئة الرقابة الشرعية وجودها من الجمعية العمومية للبنك ولا يعينها مجلس الإدارة أو المدير العام لضمان استقلالها وحريتها في أداء واجباتها.

ولا يجب علي هيئة الرقابة الشرعية أن تصنف الأنشطة والخدمات إلى شرعية وغير شرعية فقط بل عليها أن تقدم البدائل الشرعية لتلك الأنشطة والخدمات المنافية للشرع ، وكذلك عليها أن تستبق الأمور فتضع في الميدان العملي صيغا ووسائل تثري نشاط البنك الإسلامي ، فضلا عن قيامها بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والسعي إلى إزالته بما تحمله من معرفة وخبرة.

وهكذا فإن وجود هيئة الرقابة الشرعية بالبنك الإسلامي يسهم في تصحيح مسار البنوك الإسلامية وتقديم الأنشطة والخدمات المصرفية والاجتماعية بما يوافق مقتضيات الشريعة الإسلامية.

## 2- النقود وسيلة للتعامل والعمل ضرورة لتحقيق التنمية :

تعد النقود وسيلة وأداة التعامل علي أساسها ، ومن ثم يعمل البنك الإسلامي علي تصميم وإصدار الخدمات المالية والمصرفية والتجارية المتعددة التي تساعد علي توفير الأموال للأفراد وأصحاب الأعمال بهدف تيسير أعمالهم وإقامة المشروعات الاقتصادية والاجتماعية ، علي أن يتم هذا التمويل طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية بالنسبة للآخذ والمعطي.

تعمل البنوك الإسلامية علي تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع كوسيلة لتحقيق مصالحه لا ككيان مستقل ينمو في معزل عن المجتمع وعن توفير متطلباته، مما يصحب معه الاعتماد علي العمل كمصدر للكسب عند مزاوجته مع رأس المال، ولن يتحقق هذا بالطبع إلا بتقرير مبدأ المشاركة في الغنم والغرم وذلك بالاعتماد علي المشاركات والمضاربات الإسلامية بمختلف صورها. ولهذا، يقوم النموذج التمويلي للبنك الإسلامي علي أساس أن :

- البنك الإسلامي لا يتاجر في النقود ولكن يعتبرها وسيلة لتوجيه وتعبئة الطاقات البشرية والمادية في المجتمع.
- تحصل النقود علي نصيبها من الربح إذا مزجت مع عناصر الإنتاج البشرية.
- المشاركة هي الصيغة المناسبة لمزج عنصري النقود والعمل كبديل شرعي للاعتماد علي نظام الفائدة الثابتة عند قبول الأموال وند تشغيلها.

## 3- الاستثمار محور نشاط البنك الإسلامي :

يعد الاستثمار محور نشاط البنك الإسلامي ، إذ أنه المصدر الرئيسي لتوليد إيراداته ، كما أنه الأداة التي تعكس مساهمته في الجهد الإنمائي للمجتمع ، والاستثمار الإسلامي يعد استثمارا حقيقياً لأن محل التعامل أصول وموجودات حقيقية

Tangibll Assets ، وليس مجرد أصول مالية. فكل وحدة مالية يبثها البنك الإسلامي في ا تمع يقابلها سلع وخدمات تتحرك محققة قيمة مـضافة حقيقـة، فالاسـتثمار الإسلامي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط أو الأصل الممول.

يتضح هذا في جميع صيغ الاستثمار من مساهمة دائمة أو متناقصة أو مضاربات ومشاركات أو متاجرة أو بالاشتراك مع الغير أو تمويل بالمرابحة. وبالطبع فإن الاستثمار الإسلامي تحكمه الضوابط والمبادئ الإسلامية التي تدور في إطار القواعد الإسـلامية الحلال والحرام ، الغنم بالغرم ، ولا ضرر ولا ضرار.

**4- تحقيق التكافل الاجتماعي :**

تم البنوك الإسلامية بتحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد ا تمع بمختلـف السبل وخاصة من خلال صناديق الزكاة التي تمول عن طريق الموارد المتعـددة والـتي يتمثل أهمها في الزكاة المفروضة شـرعا علي رأس مال البنك وأرباحـه ، كـذلك زكوات أصحاب حسـابات الاستثمار الذين يفوضون البنـك في إخراجهـا مـن أرصد م نيابة عنهم هذا بجانب الصدقات والتبرعـات والهبات التي يتلقاها من الأفراد والمنظمات.

توجه البنوك الإسلامية هذه الموارد إلى مصارفها الشرعية في صورة نقدية أو عينية لمختلف الجهات والأفراد المستحقين كـالفقراء والمـساكين والطـلاب والمساجد والجمعيات الخيرية... الخ. فضلا عن اهتمام إدارة البنـوك الإسـلامية بالقروض الحسنة الإنتاجية والاجتماعيـة ، العينيـة والنقديـة ، والمـساهمة في المشروعات الاجتماعية التي لا دف إلى الربح.

إن هذه الأنشطة الاجتماعية التي ينفرد البك الإسلامي بأدائها تساعد علـي تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد ا تمع وتدعيم البنية الاجتماعية المحيطة به.

**رابعًا : الأعمال التي يؤديها البنك الإسلامي :**

يمارس البنك الإسلامي العديد من العمليات والأنشطة المالية والاقتصادية والتجارية ويوضح الشكل رقم (3/3) الأموال المتاحة للبنك الإسلامي ومجـال

توظيفها. ويتضح من الشكل أن أعمال البنوك الإسلامية تمثل في الحصول علـى الأموال ثم العمل علي تشغيلها مع مراعاة القواعد المـصرفية الإسـلامية لكافـة العمليات والمعاملات ، بالإضافة إلى أداء الخدمات المصرفية المتعددة بما لا يتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية.

1- **الحصول علي الأموال** : وتشمل حقوق الملكية بجانب ودائع ومدخرات الأفراد علي النحو التالي :

أ- حقوق الملكية : وتتمثل في رأس مال البنك وما يجنبه من احتياطيات وما يحتجزه من أرباح.

ب- أنظمة الودائع التي تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية : وتتكون من :

- الودائع تحت الطلب ( الحسابات الجارية).
- الودائع الادخارية العادية.
- الودائع الاستثمارية العامة.
- الودائع الاستثمارية الخاصة.

ويجب أن تزيد نسبة الودائع الاستثمارية عن الودائع الجارية حتي تتمكن البنوك الإسلامية من إجراء توظيفا ا المختلفة نظرا لطبيعتها المتميزة في الاستثمار والتمويل.

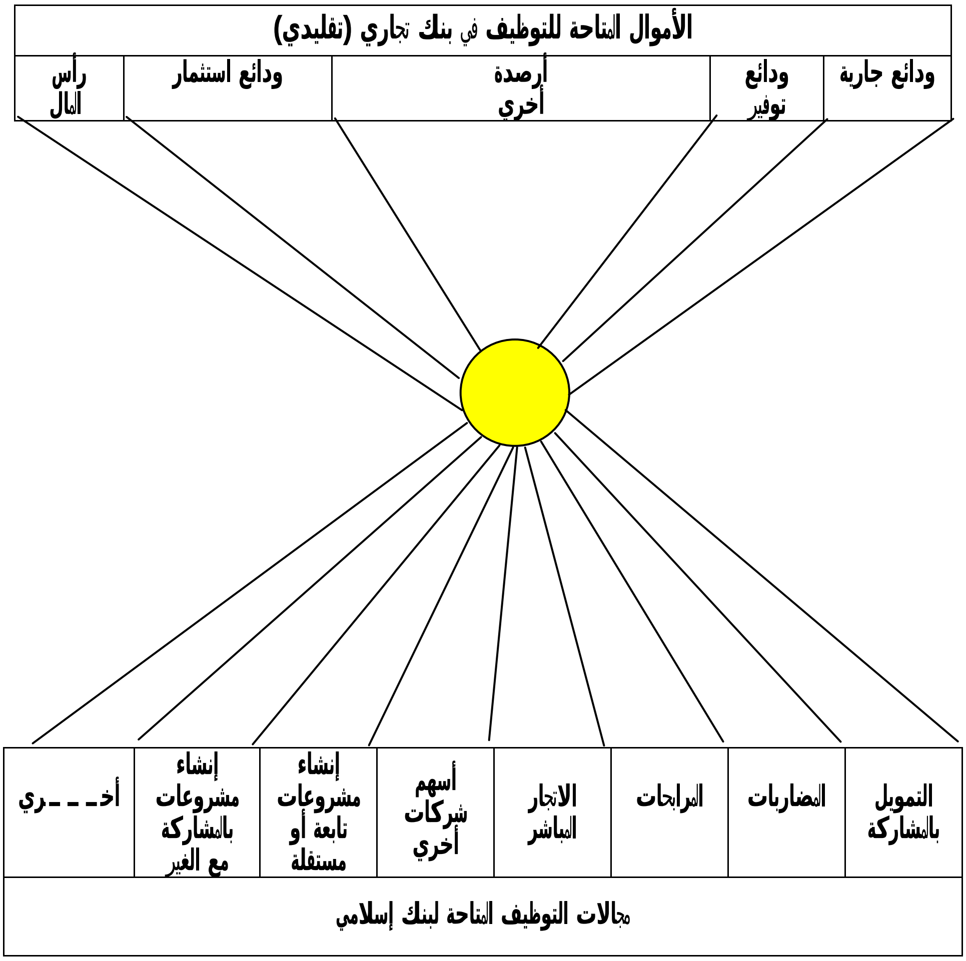
## 2- استخدامات الأموال وتشغيلها :

تتمثل أهم مجالات اسـتخدامات الأموال وتشـغيلها في البنوك الإسلامية في ما يلي :

أ- تكوين الاحتياطي النقدي لمتطلبات السيولة اللازمة لمقابلة طلبات السحب علي الودائع من قبل أصحاب الودائع الجارية.

**الشكل رقم (3/3)**

## الأموال المتاحة للبنك الإسلامي ومجالات توظيفها




ب- توظيف الأموال الذي قد يأخذ إحدي الصور المتعددة التالية أو بعضا منها[18]:

- الاستثمار المباشر.
- المشاركة المنتهية بالتمليك.
- المشاركة قصيرة الأجل.

- المضاربة لصفقات معينة.
- البيع بالمرابحة.
- البيع التأجيري.
- .... الخ.

### 3- أداء الخدمات المصرفية والمالية المتعددة :

يمكن القيام بأداء الخدمات المصرفية والمالية في إطار القواعد الأساسية التي تحكم أداء البنك الإسلامي لأنشطته والتي لا يعتريها شبهة الربا أو الأنشطة المحرمة. (19)

### 4- القيام بالأنشطة الاجتماعية :

يعمل البنك الإسلامي علي تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد ا تمع وذلك من خلال أدائه الأنشطة الاجتماعية فيما يتعلق بالزكاة والقروض الاجتماعية الحسنة والمشاركة في المشروعات غير الهادفة للربح.

**الفروق الجوهرية بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية** :

إن البنوك الإسلامية تختلف اختلافاً جوهرياً عن البنوك التقليدية فى العديد من النواحى أهمها : (20)

**أولاً** : **النشأة وطبيعة التعامل**:

كانت نشأة البنوك التقليدية وظهورها نزعة فردية نحو الاتجاه بالأموال وتحقيق الثراء من خلالها ، حيث اعتبرت النقود سلعة يتم الاتجار فيها وتحقيق الربح من خلال الفرق بين الفائدة الدائنة والمدينة. وكانت نشأة البنوك الإسلامية كبديل إسلامي للتعامل المصرفي القائم علي نظام الفائدة ولتطبيق المبادئ الاقتصادية في الفكر الإسلامي وهي تبني علي أساس عقائدي مؤداه أن المال مال الله يجب تداوله فيما أحله الله ، ولذا تعد النقود وسيلة ومقياس للقيم، ومن ثم يتم الاتجار ا وليس فيها ، ومن ثم يتحقق الربح بالشكل الصحيح نتيجة عوامل التشغيل وليس عن طريق الربا.

**ثانياً : الأموال المتاحة للتشغيل** :

تتكون الأموال المتاحة للاستخدام والتشغيل من حقوق الملكيـة إلى جانـب ودائع ومدخرات الأفراد وذلك كما يلي :

1- **حقوق الملكية** : إن حجم رأس المال في البنوك الإسلامية ، يجب أن يكون أكبر منه في البنوك التقليدية وذلك للأسباب التالية :

- اعتماد البنك الإسلامي علي رأس ماله في بداية نشاطه نظرا لقلـة ودائـع الأفراد وميلها لأن تكون قصيرة الأجل.
- زيادة نسبة أموال البنك الإسلامي المستثمرة في إنشاء المشرعات بالمقارنة مع البنوك التقليدية.
- يغطي رأس مال البنك الإسلامي مخاطر الاستثمار ، خاصة المباشر ، الـذي يقضي قيام البنك بإنشاء مشروعات تابعة للبنك تحتاج هيكل تمويلي طويـل الأجل.

وفيما يختص بالاحتياطيات في البنك الإسلامي فيجب أن تقتطـع مـن نصيب المساهمين من الأرباح وليس من صافي الربح الذي يحققه البنك في نهايـة الفترة ، حيث إن علاقة المودعين بالبنك علاقة محدودة زمنيا ولا يجوز اقتطـاع جزء من نصيبهم من الربح لتكوين الاحتياطيات.

2- **الودائع** : تختلف الودائع في نوعيتها في علاقة المودعين مع البنك :

- نوعية الودائع : من المتوقع زادة نسبة الودائع الاستثمارية عن الودائع تحـت الطلب في البنك الإسلامي بالمقارنة مع البنك التقليدي نظرا لطبيعة الاستثمار العامة للبنك الإسلامي.
- العلاقة بين البنك والمودين في البنك التقليدي علاقة دائنة ومديونية ، أما في البنك الإسلامي فإنها علاقة عقد مضاربة بالنسبة للودائع الاستثمارية وعلاقة الإجارة والوكالة لودائع الجارية.

3- **أموال الزكاة :** من المصادر المتاحة للبنك الإسلامي دون البنك التقليدي أموال الزكاة والصدقات التي يقوم بتجميعها والحصول عليها من مصادرها المختلفة.

ومن المصادر المتاحة للبنك التقليدي دون البنك الإسلامي الاقتراض من البنك المركزي والبنوك الأخرى وهذا لا يتوافر للبنوك الإسلامية نظرا لطبيعتها الشرعية.

**ثالثاً : مجالات تشغيل الأموال وتقديم الخدمات المصرفية :**

بالرغم من كثرة بنود ونواحي توظيف الأموال لبنك التقليدي ، إلا أنه يتم التركيز علي مجال الإقراض ومجال محفظة الأوراق المالية مع قليل من الاهتمام بالاستثمارات طويلة الأجل ، فتنقسم القروض إلى تجارية وصناعية وزراعية وعقارية واستهلاكية ، وكل منها يشمل أنواعا أخري منها المضمون بضمان عيني أو غيره. وتحتوي محفظة الأوراق المالية علي الأسهم والسندات فتشمل أذون الزانة الحكومية ... وغيرها بجانب الأسهم سواء العادية أو الممتازة.

أما جانب مجالات تشغيل الأموال المتاحة أمام البنوك الإسلامية ، فتتعدد لتشمل الاستثمار المباشر ، والتمويل بالمشاركة ، والمضاربات الإسلامية ، والاتجار المباشر والمرابحات ، وشراء أسهم شركات ومنظمات إسلامية أخري ...إخ.

**رابعاً: تحقيق التكافل الاجتماعي وتحمل مسئوليته الدعوة الإسلامية :**

ينشأ عن أعمال البنوك الإسلامية وضع أمر الله بتحريم الربا موضع التنفيذ وما يحققه ذلك من عدل وإنصاف في المعاملات وإبراز عنصر العمل البشري في الأنشطة المصرفية بوصفه مصدرا للدخل مما يؤدي لسيادة معيار العمل والإنتاج ، والعمل على توفير فرص العمل وتفجير الطاقات. ويساعد الاهتمام بركن الزكاة في إشارة روح المحبة ونزع الأثرة والحقد من ا تمع مما يساعد علي تقديم العلاج لكثير من مشكلات ا تمع.

وتقوم البنوك الإسلامية بذلك على اختلاف مجالات أعمالها وأماكن تواجدها. ففي مصر على سبيل المثال يقوم بنك فيصل الإسلامي المصري بالعديد من الأنشطة التكافلية والاجتماعية، كذلك المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، ولا يتوقف ذلك

عليهما أو المصرف الإسلامي ، بل امتد ليشمل كافة البنوك الإسلامية ، فقد خطت معظم البنوك الإسلامية خطوات كبيرة في مجال إحياء فريضة الزكاة من خلال أنشطتها المتعـددة تغطي العديد من المجالات كالمساجد والجامعات والمؤسسات الصحية والتعليمية ... وغيرها. ففي بيت التمويل الكويتي كان لنشاط التكافل الاجتماعي نصيبا وافرا علي عدة أصعدة علي النحو التالي :

1- **علي الصعيد المحلي** : عمد بيت التمويل الكويتي إلى دعم الجمعيات واللجـان الخيرية في عدة مجالات من بينها ، دعم لجان التكافل بعد التحرير ، ومـساعدة الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية في أنشطتها ، ودعم مسابقات الزكاة والعمل علي نشر رسالتها ، وترجمة بعض الكتيبات الخاصة بالتعاملات الشرعية بالتعاون مع لجنة مسلمي أفريقيا ، كذلك دعم الجمعيات التعاونية ومساعدة الطلاب الفقراء والمساهمة في المؤتمرات العلمية والأسواق الخيرية والمساعدة في رحـلات الحـج والعمرة الجماعية، بالإضافة إلى دعم المستشفيات والمراكز الـصحية وكـذلك تجميل بعض المرافق العامة ودعم جمعيات النفع العام. وقد وجه بيت التمويـل جزءا من أمواله واهتماماته إلى وجوه الخير والمساعدة عن طريق صندوق الزكاة والصدقات.

ويقوم بيت التمويل الكويتي بالعديد من الأنشطة الإعلامية من بينها إنتاج سلسلة تليفزيونية موجهة للطفل والأسرة ، وحلقات تمثيلية مسموعة عن أنـواع البيوع في الإسلام، وطباعة وتوزيع سلسة كتب تتنـاول مفـاهيم الاقتـصاد الإسلامي وتطبيقاته المعاصرة ، هذا إلى جانب عقد الندوات الدينيـة والفكريـة والاقتصادية.

2- **علي الصعيد العربي** : ساهم بيت التمويل في بعض المجالات من بينـها التـبرع لأهالي المخيمات في لبنان ، ودعم ومساعدة لجان الزكاة والـصدقات داخـل فلسطين ، والمساهمة في بناء إحدي القري بالسودان.

3- **علي الصعيد الدولي** : كان من بين الأعمال الخيرية التي قام بها بيت التمويل الكويتي تغطيته لنفقات تعليم بعض الطلاب في الجامعات الإسلامية والمـساهمة في صـندوق

الطلبة الأفارقة المسلمين بالأزهر الشريف بالقاهرة ، وبناء المستوصفات الخيرية وغيرها من ا الات.

وتسهم البنوك الإسلامية في تحمل مسئولية الدعوة الإسلامية وترجمة الفكـر الاقتصادي إلى واقع ، ساعية إلى إبراز أن الإسلام دين ودولة ، عبادات ومعاملات مما ينعكس أثره علي المعاملات وعلي ا تمع ككل.

وتعطي البنوك الإسلامية عناية خاصة لدعم وإثراء ونشر الفكر الاقتـصادي الإسلامي من خلال المشاركة وإعداد اللقاءات والمؤتمرات العلميـة داخـل ا تمـع الإسلامي كذلك إصدار ونش البحوث والكتب التي تتنـاول التـراث الإسـلامي والاقتصاد والبنوك الإسلامية هذا إلى جانب تقديم البنوك الإسلامية للمنح الدراسـية للطلاب المسلمين من الدول الإسلامية والأقليات المسلمة في الـدول غـير المـسلمة للدراسة في الأزهر الشريف. كذلك تنظم بعض البنوك الإسلامية رحـلات للحـج والعمرة بتكاليف مناسبة ، فضلا عما يقدمه من جوائز للأفراد المتعـاملين وإسـهامه بتكاليف الحج تشجيعا لهم علي التعامل وتنمية الوعي المصرفي الإسلامي.

ويقبل البنك الإسلامي حسابات الاستثمار الخيرية والتبرعات مـن الأفـراد والهيـئات الذين قد يشـترطوا تخصيص عوائد هبا م لغرض معين مـن الأغـراض الآتية :

أ- إجراء مسابقات لتحفيظ القرآن الكريم.

ب- إرساله داعية إسلامي لمراكز تجمعات الأقليات الإسلامية بالخارج.

ج- معاونة وتشجيع أبناء المسلمين في أفريقيا وجنوب آسيا للدراسة.

د- رعاية الأطفال الأيتام.

هـ - رعاية الطلاب المحتاجين بالجامعات والكليات والمدارس المختلفة.

و- العلاج والأجهزة التعويضية للطلاب الفقراء.

**خامسا : تحديد العائد وتوزيع الأرباح :**

يتحدد سعر الفائدة في البنوك التقليدية مقدما ، لذا فإن عائد البنك يتمثـل في الفرق بين الفائدة الدائنة والمدينة. هذا ويتحمل المقترض وحده الخسارة سواء كـان سببا فيها أم لا.

أما في البنوك الإسلامية فيتحقق الـربح مـن خـلال نـشاط حقيقـي في الاستثمارات الإسلامية المتعددة وإذا حدثت خسارة لأسباب خارجة عن إرادة العميل يتحملها البنك ويكفي خسارة العميل لوقته وجهده وعمله باعتباره مضارباً. ويختلف العائد الموزع علي حسابات الاستثمار من بنك لآخر ومن زمن لآخر تبعـا لنتـائج العمليات الاستثمارية التي شارك فيها البنك.

## هوامش الباب الأول

(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق** ، (المنصورة : المكتبة العصرية ، 2001) ، ص 98.

(2) د. مختار محمد متولي ، نموذج سلوكي لمنشأة إسلامية 1،2 قراءات فى الاقتصاد الاسلامى ، **مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي ، مركز النشر العلمي** ، جامعة الملك عبد العزيز ، جده ، 1407هـ / 1987 م ، ص 422.

(3) استرشاداً بما ورد فى : د.أحمد إبراهيم أبو سن ، **الإدارة فى الإسلام** (القاهرة : مكتبة وهبه ، 1984).

(4) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 125.

(5) لمزيد من دراسة هذا الموضوع يمكن الرجوع تفصيلاً إلى :

- د. محمود عساف ، **المنهج الاسلامى فى إدارة الأعمال** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1407 هـ / 1987م) ص 69 – 116.
- حمدى أمين عبد الهادي ، **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن** (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1975) ، ص 150 – 177.
- د. محمد عبد المنعم خميس ، **الإدارة فى صدر الإسلام ، دراسة مقارنة** (الكتاب التسعون ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية).

(6) يمكن الرجوع تفصيلاً إلى :

- د. سيد الهوارى ، **إدارة البنوك** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1983).
- د. سيد الهوارى ، **ما معنى بنك اسلامى** ؟ ( القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1982م / 1402 هـ).
- د. سعد عبد الحميد مطاوع ، **الأسواق المالية المعاصرة** (المنصورة : مكتبة أم القرى ، 2001).
- د. طلعت أسعد عبد الحميد ، **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1998).
- د. عبد الغفار حنفي ، د. عبد السلام أبو قحف ، **إدارة البنوك** (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1987).
- د. محمد سعيد سلطان وآخرون ، **إدارة البنوك** (الإسكندرية : غير مبين الناشر ، 1992).

(7) د. محمد عبد العزيز عبد الكريم ، **محاسـبة البنـوك** (القاهرة : دار النهـضة العربيـة ، 1969) ، ص 9.

- K.K. Pankkar , **Banking : Theory and systems** (New York : S. Chand & Company Ltd., 1982) , P.10 – 20.

(8) للتوسع يمكن الرجوع إلى :

- Derek F. Channon , **Bank Strategic Management and Marketing** , (New York : Jhon Wiley & Sons Ltd., 1986) , PP. 13-14.
- د. عبد المنعم أحمد التهامي ، **التمويل : مقدمة في المنـشآت والأسـواق الماليـة** (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1984) ، ص 174.
- د. سيد الهوارى ، إدارة البنوك ، مرجع سبق ، ص 213 ، 215.
- K. K. Pankker , **Op. Cit**., PP. 22-25.
- Oliver G. Wood , Jr., **Commercial Banking** , (New York : D. Van Nostrand Company , 1978) , PP. 12-15.
- David Cox , **Success in Elements of Banking** , (London : John Murray , Ltd., 1983) , PP 2-4.
- د. أسامة الانصارى ، **إدارة البنوك التجارة** ( القاهرة : دار الفكر العربي ، 1987) ص38 – 41.

(9) الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية ، **الجزء الثالث ، التنظـيم فى البنـــوك الإسـلامية** (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1980) ، ص 84.

(10) د. سيد الهوارى ، **ما معنى بنك إسلامي** ؟ ، مرجع سبق ذكره ، ص 9.

(11) د. أحمد النجار ، **منهج الصحوة الإسـلامية ، بنوك بلا فوائد** ، (القاهرة :الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1979) ، ص 95.

(12) د. شوقي إسماعيل شحاتة ، **البنوك الإسـلامية** (جدة : دار الشروق ، 1977) ص 5.

(13) د. محسن الخضيرى ، **البنوك الإسـلامية** (القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، 1990) ، ص 17.

(14) تقرير الحلقة العلمية لخبراء التنظيم فى البنوك الإسلامية ، **مجلـة البنـوك الإسـ ـلامية** ، يصدرها الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية العدد الخامس ، مارس 1979 ، ص 9.

(15) د. حسين حسين شحاتة ، "افتراءات على البنوك الإسلامية : شتان ما بين مصرف اسلامى ومصرف ربوى" ، **مجلة الاقتصاد الاسلامى** ، يصدرها بنك دبي الاسلامى العدد الثالث ، ديسمبر (1981) ، ص 23.

(16) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تقييم المسئولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية فى جمهورية مصر العربية ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، 1990.

(17) د. على سعد عبد الوهاب مكي ، **تمويل المشروعات فى ظل الإسلام** (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1979) ، 191.

(18) للتوسع فى معرفة أساليب وصيغ تشغيل الأموال فى البنوك الإسلامية يمكن الرجوع إلى :

- د. حاتم القرنشاوى ، "صيغ الإيداع والتوظيف فى المصارف الإسلامية وعلاقتها بنوعية مودعي الأموال ومستخدميها" ، **برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية** ، مركز الاقتصاد الاسلامى، المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر، ص 94.
- الغريب ناصر ، "صيغ الاستثمار وتشغيل الأموال فى الفكر الاسلامى" ، **برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية** ، مركز الاقتصاد الاسلامى ، المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر ، ص 108.
- د. محمد سويلم ، **إدارة البنوك فى النظرية والتطبيق** (غير مبين بيانات النشر، 1983)، ص 250.

(19) يرجى الرجوع إلى :

- د. عبد العزيز محمود رجب ، "مصادر واستخدامات أموال المصارف الإسلامية والبنوك الربوية" ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 1985 ، ص 371 – 381.
- الغريب ناصر ، "خصائص المصارف الإسلامية" ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 41 – 42.
- د. محمد محمد على سويلم ، "تقييم أداء المصارف الإسلامية فى مصر بمدلول الوساطة المالية" ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، (المجلد التاسع ، العدد الثانى- 2 ، 1985)، ص 319 – 330 ، 365 – 373.

(20) يمكن الرجوع تفصيلاً إلى :

- سيد قطب : **تفسير آيات الربا** (بيروت : دار الشروق ، 1978) ، ص 8.

- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء الثالث) ، **التنظيم فى البنوك الإسلامية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 – 118.
- د. حسين حسين شحاتة ، "نحو منهج للدعوة إلى مفاهيم المصارف الإسلامية وتسويق خدمها" ، **المؤتمر الثانى للمصارف الإسلامية** ، الكويت، 1983 ، ص 53 – 58.
- د. غريب الجمال ، **المصارف وبيوت التمويل الإسلامية** (جدة : دار الشروق ، 1978) ، ص 58 – 73.
- د. أحمد النجار ، **المدخل إلى النظرية الاقتصادية فى المنهج الاسلامى** ، (جدة : دار الفكر ، 1973) ، ص 163.
- سمير الشيخ ، "البنوك الإسلامية : خصائصها ، أهميتها ، مقومات نجاحها"، **مجلة البنوك الإسلامية** ، (العدد 51 ، ديسمبر ، 1986) ، ص 46 -56.
- د. رفيق المصري ، "النظام المصرفي الاسلامى : خصائصه ومشكلاته" ، بحوث مختارة من المؤتمر الدولى الثانى للاقتصاد الاسلامى ، **المركز العالمي لأبحاث الاقتصاد الاسلامى** ، جدة ، 1985 ، ص 213 – 232.
- د. عبد العزيز محمود رجب ، **مرجع سبق ذكره** ، 358 – 372.

## الباب الثاني

# إدارة المعاملات المالية والمصرفية في البنوك الإسلامية

# إدارة الموارد المالية في البنك الإسلامي

يساعدك هذا الفصل في التعرف على تحليل وإدارة :

- الموارد الذاتية في البنك الإسلامي.
- الموارد الخارجية في البنك الإسلامي.
- عوامل تنمية الودائع في البنك الإسلامي.
- معدلات قياس الودائع في البنك الإسلامي.
- توزيع عوائد الاستثمار في البنك الإسلامي.

# مُقَدِّمَة

تعمل البنوك الإسلامية في مجال المعاملات المالية والمصرفية ، ويتطلب ذلـك قيامها بالتمويل والاستثمار عن طريق المتاجرة والمرابحة والمضاربة والمشاركة وذلـك حتى يمكنها تحقيق دورها الإنمائي والتنموي في المجتمع. وحتى يمكن لهذه البنوك ممارسة دورها بكفاءة وفعالية يجب أن تتوفر لديها الموارد المالية التي تساعدها علـى ذلـك ، بالكم والنوع المناسب ، ومن ثم يجب أن تكون لها مواردها الذاتية المتمثلـة في رأس مالها واحتياطياتها والمخصصات التي قد تحتجزها لمواجهة مخاطر معينة ، إضافة إلى ذلك الموارد الخارجية التي يسعى البنك إلى تجميعها وزيادة أرصدتها وأنواعها عن طريق نظم الودائع المتعددة جارية أو إدخارية أو توفير أو استثمار.

ونسعى من خلال الفصل إلى عرض كيفية إدارة وتحليل الموارد المتاحة للبنـك الإسلامي. ولذا نتعرض لدراسة إدارة الموارد الذاتية والخارجية للبنك الإسلامي ، كما نعرض لعوامل تنمية الودائع ، ومعدلات قياس الودائع في البنك الإسلامي وأخيراً نبين آراء الكتاب والباحثين في كيفية توزيع عوائد الاستثمار في البنك الاسلامي.

**إدارة الموارد الذاتية (حقوق الملكية) في البنك الإسلامي.**

**أولاً : مفهوم حقوق الملكية :**

يقصد بحقوق الملكية الموارد المالية المتاحة للاستثمار في هيكل التمويل بالميزانية والتي يمتلكها البنك ، وهي المصادر التي يعتمد عليها البنك الإسلامي فى بدء حياته ، ثم يستمر دورها مع اتساع أنشطته وعملياته ، وتبدأ برأس مال البنك ، ثم يضاف إليه ما يحتجز من أرباح وما يحدد من احتياطيات بأنواعها المختلفة ، بالإضافة إلى ما قد يتفق عليه من مخصصات.

إن وجود حقوق الملكية يعد عاملاً مهما عند احتساب التكلفة والعائد. فمن المعروف أن توفر قدراً من رأس المال يؤدى إلى انخفاض نسبة الإفـلاس أو الإعـسار

للوحدات المالية العاملة في المجتمع. هذا إضافة إلى ما يتيحه رأس المال المناسب من فرص أفضل فى الاستثمار طويل الأجل التى قد يصعب تمويلها عن طريق مصادر التمويل الخارجية خاصة فى بداية ممارسة البنك لأنشطة.

وتجدر الإشارة إلى أن الوزن النسبي لحقوق الملكية في البنوك الإسلامية مقارنة بإجمالي الموارد المتاحة قد وصل إلى حوالى 7% ، وبطبيعة الحال يقترب هذا الرقم من المتوسط السائد في البنوك التقليدية حيث وصلت نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد في أكبر مائة بنك عربي وفقا لأرقام عام 1988 إلى 7.9% ونحو 6.5% في أكبر ألف بنك علي مستوي العالم في نفس التاريخ.

**ثانياً : عناصر حقوق الملكية :**

تتكون حقوق الملكية من عدة عناصر يمكن تناولها على النحو التالي :

### 1) رأس المال :

يعد رأس المال محور الإرتكاز بالنسبة لأي مشروع ، فمن خلاله تبدأ حياة المشروع الحقيقية. ذلك أن رأس المال هو ما يملكه أصحاب المشروع ويبدأ به تمويل عملياته سواء كان مشروعاً فردياً أو شركة ، ويعد رأس المال بالنسبة للبنك الإسلامي بمثابة مشاركة وتأمين وغطاء ، فهو يمثل المصدر الأساسي للأموال اللازمة لبدء الاستثمار ويمثل الحماية والأمان والثقة بالنسبة للمودعين ، حيث إن نسبة رأس المال إلى الودائع تؤثر على مقدار المخاطرة التى يمكن أن يتحملها البنك كما أنه يمثل غطاء لامتصاص الخسائر المتوقعة وتعتمد البنوك الإسلامية بصورة أساسية على رأس مالها الذى تقوم باستثماره استثماراً مباشراً فى المشروعات الإنتاجية وذات العائد الاقتصادي والاجتماعي الكبير وطويل الأجل.

ويؤكد **العديد من الكُتاب** على توفر رأس المال بصورة كافية فى البنك ، إذ يعد ذلك أمراً ضرورياً لمباشرة عمليات التوظيف بشكل آمن. فقد توصلت الدراسات الى أن حجم حقوق الملكية فى البنك هو متغير أساسي يمكن استخدامه فى تعظيم العائد على الاستثمار، كما أن الاحتفاظ برأس مال مناسب يوطد مركز البنك فى الأسواق

المالية ، وجنبه الكثير من المخاطر ، إذ إن المزايا التى يجنبها البنك من توظيف الودائـع عادة ما تصطدم بالحدود التى تضعها السلطات النقدية فى الدولة مثل نسب الاحتياطي القانوني والسيولة والسقوف الائتمانية.

ويتأثر **حجم رأس المال المطلوب** للبنك الإسلامي بمجموعـة متعـددة مـن العوامل من بينها ما تضعه الجهات الرقابية والمصرفية فى الدولـة ، هـذا إلى جانـب الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة والقدرات التمويلية للمؤسسين وطموحا م وغايتهم المستقبلية مما يفرض على تحديد رأس مال البنك دراسة الحـالات والبنـوك والمؤسسات المالية المشا ة والاستفادة من نتائج ممارسا ا السابقة.

وتتمثل **أهم الوظائف المنتظر أن يؤديها رأس مال البنك** فى حمايـة أمـوال المودعين وبث الطمأنينة لديهم ، ومواجهة نفقات بدء نشاط البنك وتأسيسه ومواجهة الطلب غير المتوقع على السيولة ومواجهة الخسائر الناتجة عن خيانة الأمانة.

ومن بين الأبعاد الواجب مراعا ا عند دراسة رأس مال البنك الإسلامي الذى يطرح رأس ماله للمساهمة ما يلى :

1- تطرح الأسهم للاكتتاب فيها بحيث يحدد عدد الأسهم وقيمة كل سـهم بمـا يغطى على الأقل الحد الأدنى لرأس المال المحدد من قبل البنك المركزي والهيئات المصرفية العليا التشريعية والرقابية فى الدولة.

2- يكتتب المؤسسون فى رأس مال البنك ثم تطرح باقي الأسهم للاكتتاب العـام ويحدد المؤسسون إجراءات هذا الطرح وشروطه.

3- أن رأس المال فى الفكر التقليدي يمكن إصداره فى شكل أسهم عادية وأسـهم ممتازة. والنوع الأول هو صك ملكية بحيث يشارك فى الربح أو الخسارة أمـا النوع الثانى ( الأسهم الممتازة) فمع أنه صك ملكية فى الأصـل إلا أنـه قـد اختلطت به منافع ومزايا أخرجته عن طبيعته الأصلية وقربت بينه وبين السندات (التى هى صكوك مديونية بفائدة ثابتة) ، ومـن ثم يكـون النـوع الجـائز الإستخدام فى البنوك الإسلامية هو الأسهم العادية أما الأسهم الممتـازة فغـير جائزة الاستخدام فى البنوك الإسلامية.

4- فى إطار اعتبار البنك الإسلامي مضارباً بأموال المودعين فإن رأس المال المذكور لا يعد رأس مال المضاربة (بالمعنى الفقهي) ولكنه مال يخص المضارب (أى البنك ككيان ممثل للمساهمين) وبناء عليه فإن شروط عقد المضاربة يقتضى أن يستأذن أرباب الأموال (المودعون) فى خلط مال المضارب برأس مال المضاربة وكذلك فى حالات إدخال مضاربة مع مضارب ثان (طالب التمويل بالمضاربة) أو مشاركة مع شريك آخر (طالب تمويل بالمشاركة ) ، إذ أن هذه الأعمال من الشروط التى تتطلب الإذن الصريح من رب المال ، وهذا يتطلب أن يذكر بوضوح فى عقد فتح حساب الاستثمار.

5- إن الدور الحمائي لرأس المال يتعلق بتلك الخسائر التى تتعلق بالمساهمين بخلاف الوضع فى البنك التقليدي الذى تطبق فيه الروافع المالية إذ لا محل لتطبيقها فى البنك الإسلامي بل تقف كل الموارد الموظفة (سواء من المودعين أو البنك) على قدم المساواة فى الغنم والغرم.

6- إن الدور التمويلي لرأس المال يجب أن يزداد نظرا لما يناط بالبنك الإسلامي من أهداف تتعلق بالتنمية والاستثمار وإنشاء المشروعات وغيرها مما يتطلب موارد تمويلية ذات أعمار أطول للقيام بالنشاط الذي يحقق تلك الأهداف ويؤدي بطبيعة الحال إلى أهمية زيادة الوزن النسبي لرأس المال عن مثيله فى البنك التقليدي.

7- أسهم البنك إسمية ولا يعترف البنك لغير صاحب السهم المسجل (الذي له مطلق الحق في التصرف) بأي شخص آخر يحتفظ بسهم أو أكثر كأمانة أو وديعة لديه ، وفى هذا الأمر خلاف بين العلماء ، كذلك فى تطبيقات البنوك الأسلامية.

8- ملكية الأسهم تقف علي الوطنيين أحياناً، وفى أحيان أخري تمتد لتشمل غير الوطنيين. ففي بيت التمويل الكويتي تشير المادة (9) من عقد التأسيس والنظام لأساسي إلى أن (أسهم الشركة "بيت التمويل الكويتي) اسمية ولا يجوز لغير الكويتين تملكها " ، كذلك المادة (8) من المرسوم الأميري وعقد التأسيس والنظام الأساسي لبنك دبي الإسلامي لا تسمح بتملك الأسهم لغير الإماراتيين

إلا بموافقة الجهات الرسمية ، كذلك فإن المادة (9) من عقد التأسيس لـ شركة الراجحي المصرفية للاستثمار قد أشارت إلى نفس المعني وذلك بعدم جواز تملك غير السعوديين للأسهم أو حتي عند تداولها فلا يجوز نقل ملكيتها إلى أشخاص غير سعوديين. أما بنك التضامن الإسلامي السوداني فقد سمح لغير الـ سودانيين بالاكتتاب في 30% من رأس مال البنك، كذلك بنـك فيـصل الإسـلامي المصري الذي سمح لغير المصريين بتملك حصة رأس مال البنك بما لا يزيد عـن 49%.

9- يمكن أن يتفق المؤسسون علي تحديد حد أقصي لاكتتابات الأفراد ، كما يمكن تحديد الحد الأقصي للتملك في حصة رأس المال في أي وقت من الأوقات ما لم يكن عن طريق الميراث أو الوصية.

10- كل سهم يخول لصاحبه الحق في معاملة عادلة مع حصة غيره بلا تمييز في ملكية موجودات البنك وفي الأرباح الموزعة.

11- لا يجوز زيادة رأس مال البنك إلا إذا كانت الأسهم الأصلية قد سددت قيمتها بالكامل ولا يجوز إصدار الأسهم الجديدة بأقل من قيمتها الاسمية ، وإذا صدرت بأكثر من ذلك أضيف الفرق إلى الاحتياطي القانوني بعد وفـاء مـصروفات الإصدار.

**(2) الاحتياطيات :**

تمثل الاحتياطيات مبالغ تقتطع من صافي أرباح البنك الإسلامي لتدعيم المركز المالي للبنك ، ومن ثم فهي حق من حقوق الملكية ، مثل رأس المال. وتنظم التشريعات المصرفية هذا المصدر وتضع له الحدود المناسبة وطرق التصرف والمعالجة ، وهو يتـسم بالمرونة والقابلية للتعديل حيث يمكن للبنوك الإسلامية الإضافة إليه والخصم منه.

تقوم البنوك الإسلامية بتكوين الإحتياطيات اللازمة لـدعم المركـز المـالي والمحافظة علي سلامة رأس المال والمحافظة علي ثبات قيمة الودائع وتكوين احتيـاطي لموازنة الأرباح إلى غير ذلك مما تتطلبه طبيعة عمليا ا. وعلي ذلك فإن الاحتياطيـات هي جزء يتم استقطاعه من أرباح البنك بغرض تدعيم رأس المال في البنك ، ولـذلك

فإن هناك أنواعاً من الاحتياطيات يلزم القانون البنوك والمؤسسات المختلفة بـضرورة مراعا ا قبل توزيع الأرباح.

وتعد الاحتياطيات حقاً من حقوق المساهمين ومن ثم يجب اقتطاعها ممـا آل للمساهمين من صافي الربح وليس من صافي الأرباح المتولدة من الموارد التي تم توظيفها ككل والتي يدخل ا أموال المودعين ، وهذا يعني أن يراعي نظام التوزيع في البنـوك الإسلامية القيام أولا بالفصل بين الإيرادات المتولدة التي تخص المساهمين وتلـك الـتي تخص المودعين ثم يقوم البنك بتحميل إيرادات المساهمين بما يجـب أن تتحمـل مـن تكاليف عامة للوصول إلى صافي الربح الذي يخص المساهمين وهو الوعاء التي تقتطـع منه الاحتياطيات.

وتقوم بعض البنوك – أحياناً- بتكوين احتياطيات سرية تحت أشكال مختلفة ، إلا أن هذه المبالغ لا تدرج فى الاحتياطيات ، وإنما قد تـدرج في بنـد الخـصـوم والأرصدة الدائنة الأخرى أو قد لا تظهر في الميزانية علي الإطلاق. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق :

أ- تقييم الأصول بأقل من قيمتها الحقيقية.

ب- المبالغة في حساب الإهلاكات والمخصصات.

ج - إظهار بعض عناصر الخصوم بأكثر من قيمتها.

**(3) الأرباح المحتجزة**

تمثل الأرباح المحتجزة تلك الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد إجـراء عمليـة التوزيع ، وهي أيضاً حقا من حقوق الملكية أي تخص المساهمين ومن ثم فـلا يجـب اقتطاعها إلا مما يخص المساهمين. حيث تلجأ الإدارة في البنك الإسـلامي أحيانـاً إلى احتجاز جزء من أرباحها وترحيلها إلى أعوام قادمة يطلق عليها الأرباح المرحلـة أو الأرباح غير الموزعة ، وهذه الأرباح يتم احتجازها داخليا لإعادة اسـتخدامها بعـد ذلك. ولا يدرج في هذا البند الأرباح التي تقرر توزيعها ولم يطالب أصـحا ا وإنمـا يظهر ذلك ضمن الأرصدة الدائنة الأخرى.

**(4) المخصصات :**

تعد المخصصات مبالغ تجنب من مجمل الربح لمواجهة خطر محتمل الحـدوث خلال الفترة المالية المقبلة ، لكنه لا يكون معلوم المقدار أو وقت الحدوث بدقة ، ولذا يقول البعض أن المخصصات هي تحميل علي الأرباح مثل المصروفات والخسائر ، ولا تعد المخصصات حقا من حقوق الملكية لأ ا تمثل تكلفة أو إنفاقا لم يصرف بعد ، فإذا ما أتيح توظيفه لحين الحاجة إليه فإن الأرباح التي قد تتولد عنها لا تضاف إلى نصيب المساهمين وحدهم ولكنها تضاف إلى وعاء التوزيع الكلي الذي يوزع بين المـساهمين والمودعين.

يقوم البنك الإسلامي أحياناً بتكوين مخصصات لمواجهة المـشكلات متعلقـة ببعض الأضرار والأعباء أو الخسائر المترتبة علي عدم السداد أو خيانة الأمانة أو إعسار بعض الشركاء وعدم كفاية ضمانته والتزاماته لدى البنك أو خسارته في بيع بعـض الأصول والأوراق المالية وما إلى ذلك من أعباء ومخاطر قد تواجه البنك. ويعد مخصص مخاطر عمليات الاستثمار أهم أنواع المخصصات في البنوك الإسلامية.

**ثالثاً : مؤشرات قياس حقوق الملكية :**

هناك بعض المؤشرات التي يمكن الاستعانة ا لقياس مدى كفـاءة اسـتخدام حقوق الملكية في البنك الإسلامي ، من أهم هذه المؤشرات ما يلي :

**(1) نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد :**

يتم حساب نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموارد بقسمة أرصدة رأس المـال المدفوع والاحتياطيات والأرباح المرحلة علي إجمالي الموارد.

$$\text{نسبة حقوق الملكية / إجمالي الموارد} = \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الموارد المتاحة للبنك}}$$

$$= \frac{\text{رأس المال المدفوع + الاحتياطيات + .....}}{\text{إجمالي الموارد المتاحة للبنك}}$$

وعادة ما تكون هذه النسبة مرتفعة في بداية حياة البنك وحداثة عملياته وأنشطته مما يعظم من موارده علي الموارد الخارجية ، في حين يلاحظ أن النسبة تنخفض بالنسبة للبنوك الإسلامية التي مضي علي نشأ ا ونشاطها مدة أطول. ويتيح ارتفاع النسبة للبنك الإسلامي القدرة علي توجيه جانب أكبر من المورد للتوظيف طويل الأجل والمساهمة في إنشاء الشركات بسبب إتاحة مصدر تمويلي أطول أجل ، في حين أن انخفاض النسبة يحد من مقدرة البنك الإسلامي علي الاستثمار طويل الأجل.

**(2) نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول :**

$$\text{نسبة حقوق الملكية / إجمالي الأصول} = \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وتقيس هذه النسبة مدى كفاية حقوق الملكية في مواجهة مخاطر احتمالات هبوط قيمة أصول البنك لأي سبب من الأسباب ، نظرا لأن حقوق الملكية تعد خط الدفاع الأول لمواجهة هذه الخسائر دون التطرق إلى واقع ودائع العملاء أو الحسابات المستحقة للبنوك.

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك مطمئنا لأصحاب الودائع والمستثمرين ودل ذلك علي متانة البنك ، ولكن يجب ألا تكون النسبة مبالغا فيها مما يشير إلى ضعف قدرة البنك في جذب الموارد الخارجية وتشغيلها في مجالات الاستثمار المختلفة.

**(3) نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي التوظيف الاستثماري :**

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي التوظيف الاستثماري} = \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية}}{\text{إجمالي التوظيف الاستثماري}}$$

وتقيس هذه النسبة مدى كفاية حقوق الملكية في مواجهة مخاطر الاسـتثمار ويطلق عليها البعض هامش الأمان ، وكلما ارتفعت هذه النسبة زاد اطمئنان أصحاب الاستثمارات.

**إدارة المــوارد الخارجية (الودائع) :**

تمثل أنشطة قبول الودائع والمدخرات أهم أنشطة البنوك الإسلامية ، إذ إ ـا المصدر الرئيسي الذي تستمد منه تلك البنوك قدر ا علي إجراء عمليـات التمويـل والاستثمار. وفي هذا الصدد فإن البنوك الإسلامية تقبل العديد من صور الإيـداعات والمدخرات من أهمها :

**أولاً : الودائع تحت الطلب :**

وتمثل قبول البنك الإسلامي لودائع الأفراد التي يرغبون في إيداعها ـرد حفظها وتيسير معاملا م الجارية. ويطلق عليها البعض الحسابات الجارية ، إذ يقوم العميـل بإيداع مبلغا من المال طرف البنك ويصبح للعميل بعد ذلك الحق في سحب المبلغ كله أو بعضه بمجرد الطلب بإستخدام الشيكات وأوامر الصرف وذلك مقابـل عمولـة بسيطة فى كل البنوك الإسلامية للبنك نظير إدارته لذلك الحساب.

وقد اتفقت آراء الباحثين والمفكرين علي أن التكييف الـشرعي للحـسابات (الودائع) الجارية لا يخرج عن كونه قرضا ، ومن ثم فإنه يجب أن يخضع لكافة الشروط والأحكام المتعلقة بالقرض. هذا وقد اتفق القانون الوضعي مع هذا التكييـف حيـث أشار إلى أن الوديعة النقدية تنقلب قرضا لأ ا لك باستعمالها والانتفاع ا وفي هـذا الصدد يقول القانون المدني المصري :

"إذا كانت الوديعة مبلغا من النقود ، أو أي شيء آخر مما يهلك بالاستعمال ، وكان المودع عنده مأذونا له فى استعماله اعتبر العقد قرضا"

وبذلك يخضع هذا النوع من الحسابات لأحكام القرض الواردة عند الفقهـاء والتي يمكن تلخيصها فى ما يلي : [1]

أ- أنه متي تمت عملية الإيداع في الحساب صار المبلغ ملكا للبنك وأصبح في ذمته كدين لصاحب الحساب (المقرض).

ب- يلتزم المقترض (البنك الإسلامي هنا) بالوفاء بالمبلغ ويضمن رده في موعده أو في أي وقت ، فيده علي المال يد ضامن وليست يد أمان.

ج- يحرم أي نفع يجره القرض لصاحب الحساب سواء كان بزيادة في القرض أو بأي نفع خرج من القرض ، إن كان ذلك بشرط وتواطؤ أو بمعلومية. أما إذا كان مجرد إحسان من المقترض فيجوز ذلك للحديث" إن خير الناس أحسنهم قضاء".

د- إذا حدثت الخسارة عند استخدام أرصدة هذه الحسابات فيتحمل تبعتها البنك ، وفي حالة الربح يحصل عليه البنك بالكامل وذلك تطبيقاً للقاعدة الفقهية التي تقول أن "الخراج بالضمان".

وقد جري العرف في المعاملات المصرفية ألا يحظى هذا النوع من الودائع بأية فوائد ، كما تفرض البنوك عليها عمولة زهيدة مقابل العمليات الدفترية ومصاريف البريد ، ويقوم البنك الإسلامي بأداء هذا النشاط لعملائه علي نفس الوجه المعمول به فى البنوك التقليدية إلا أنه يتميز بنقطتين محوريتين في معاملته وإدارته لهذا النوع من الودائع وهما :

أ- تمثل هذه الودائع في البنوك التقليدية الوعاء الأساسي لتمويل عمليات هذه البنوك ، وبالتالي فهي تضطر لتمويل العمليات قصيرة الأجل تمشيا مع طبيعة الحسابات الجارية المتاحة لديها ، إلا إن البنك الإسلامي لا يدير هذه الحسابات بهدف تحقيق الأرباح بقدر ما يسعي إلى الاستفادة منها في تيسير عمليات التمويل قصير الأجل وتيسير التبادل لعملائه.

وقد أوضحت نتائج التطبيق في البنوك الإسلامية أن وزن الموارد التي تتدفق من خلال هذا النوع من الحسابات وما يأخذ حكمه في حدود 10% في المتوسط من إجمالي موارد البنوك الإسلامية وهو وزن يعد محدود نسبياً إذا

ما قورن بوزن حسابات الاستثمار بنوعيها العام والخاص التي تتجاوز 70% تقريباً.

ب- تحتسب المصاريف والعمولات علي هذا الحساب في البنوك الإسلامية علـي أساس التكاليف الفعلية ولا يقصد البنك من ورائها تحقيق أية أرباح.

**ثانياً: الودائع الادخارية (ودائع مع التفويض بالاستثمار)** :

وهي ودائع صغيرة المقدار غالبا ، ويكون لصاحبها – بموجب دفتر التـوفير الذي يمنحه البنك إياه – الحق فى سحب بعض أو كل هذه الوديعة ، وتدفع البنـوك علي هذه الودائع عوائد بحسب الوديعة والمدة التي مكثتها بالبنك.

والبنك الإسلامي يخير صاحب هذه الوديعة بـين أن يودعهـا في البنـك فى حساب الاستثمار بالمشاركة في الأرباح ، أو أن يودع جزء منها في حساب الاستثمار ويترك الجزء الآخر لمقابلة السحب وفقا لاحتياجاته ، وبين أن يودع هذه الوديعة بدون أرباح مع ضمان أصلها فتصبح وديعة تحت الطلب (جارية) ؟

وقد يثار في هذا الصدد بعض التساؤلات من بينها : ما هو الدافع مـن وراء مثل هذه الودائع ما دامت لا تنتج ربحا ، والرد علي ذلك أن حجم الوديعة غالباً مـا يكون صغيراً ، وصاحبها ليس من كبار أصحاب الأموال ومـن ثم فـإن دافعـه إلى الإيداع في الغالب الأعم ليس الحصول علي الربح وإنما هو الإيداع للاحتفاظ بجزء من دخله وإبعاده عن متناول يده ووضعه في مكان أمين ومضمون يستطيع بعد فترة مـن الزمن أن يحقق به رغبة معينة يسعي إليها بشراء سلعة ما أو مقابلة التزام يقدر حدوثه مستقبلا ، وقد يكون مجرد تعميق الوعي الادخاري لدى الصغار والشباب حتي يتكون لديه سلوكا ادخارياً يمهد للسلوك الاستثماري بعد ذلك ، وقد أكـدت الممارسـات السابقة للبنوك الإسلامية أن هؤلاء المدخرين ينجذبون للإيداع الادخاري نتيجة حسن المعاملة والعلاقات الطيبة التي يقدمها البنك هذا إضافة إلى الثقـة والراحـة النفـسية لشرعية المعاملات مع البنك الإسلامي.

وبطبيعة الحال يمكن للبنك الإسلامي أن يدخل في عملياته الاستثمارية جزءا مـن هذه الودائع – وبإذن من أصحا ا – ولا يحول ذلك دون إلتزام البنـك بالاسـتجابة لطلبات السحب من هذه الودائع في أي وقت ، وذلك من الأموال السائلة التى لديه. و ذا فإن صاحب الوديعة الادخارية يستحق ربحا علي وديعته بمقدار الجزء الـذي تم تشغيله وتبقي لنهاية العام. (2)

**ثالثاً : الودائع الاستثمارية (حسابات الاستثمار) :**

هذه الودائع تمثل عقد اتفاق يقوم العميل بمقتضاه بإيداع مبلغ من المال لمـدة معينة (سنة مثلا) طرف البنك الإسلامي لإستثماره في أوجه الاستثمار الحلال البعيدة عن الربا نظير جزء من الربح. وهناك تأكيد علي بيان نصيب كل من المودع (صاحب رأس المال) والبنك الإسلامي (المضارب بالعمل فى هذه الحالة) ويـشترط لـصحتها بعض الأمور من أهمها : (3)

أ- أن يكون رأس المال من النقود دون العرض.

ب- أن يتم تحديد نصيب كل من صاحب المال والعمل كنسب شائعة مئويـة أو كسرية.

ج- أن تقع الخسارة علي رب المال ، أما المضارب فيكفي أنه قد خسر عملـه ، إلا أن يتعمد المضارب بالعمل الخسارة ويثبت عليه التقصير.

د- يجوز للبنك الإسلامي تيسيرا لتشغيل الأموال في ا الات المختلفة خلط أموال المودعين.

هـ - يختص المضارب بالعمل في المال دون التدخل من رب المال حسب الاتفاق بينهما، إلا إذا كانت متابعة لحسن سير المضاربة ، وبما لا يؤثر علي تنفيـذ عملية المضاربة.

و- يجوز خصم نفقات المضاربة المعتادة في ممارسة مثل هذا العمل علي أن يـنص علي ذلك صراحة في العقد.

وتمثل هذه الودائع والحسابات الوعاء الرئيسي الذي تتدفق من خلاله الأموال من أرباب الأموال إلى البنك الإسلامي بغرض قيام البنك باستثمارها ، وبذلك تكون شروط وقواعد هذا الحساب مستمدة من عقد المضاربة ، مما دعا الـبعض لتـسميتها حسابات المضاربة ، وسماها البعض الآخر بحسابات المشاركة.

**ويوجد نوعان من حسابات الاستثمار** ، يطلق على النوع الأول حـسابات الاستثمار العام ، في حين يطلق علي النوع الثاني حسابات الاستثمار الخاص. وتؤسس **حسابات الاستثمار العام** في ضوء قواعد المضاربة المطلقة ، وتشارك الأمـوال الـتي يقدمها المودعون في صافي النتائج الكلية للتوظيف ، دون ربطها بمشروع أو برنـامج إستثماري معين ، أما **حسـابات الاستثمار الخاص** فتؤسس في ضوء قواعد المضاربة المقيدة ، وفيها ترتبط عوائد الأموال بالنتائج الفعلية للمـشروعات الـتي خصـصت لتمويلها أو التي وظفت فيها وكذلك يرتبط توزيع العوائد بـالنص الفعلـي لتلـك المشروعات. ومن ثم يمكن القول أن خصائص هذا النوع من الحسابات تتمثل فيمـا يلي:

أ- أن رب المال (المودع) سيشارك في الربح المتحقق الـذي يخـص مجمـوع حسابات الاستثمار بنسبة مبلغة والمدة التي استمر فيها في البنك.

ب- أن البنك (المضارب) سوف يحصل علي نصيب من الـربح الـذي آل إلى حسابات الاستثمار ، وذلك مقابل عمله وإدارته لتلك الأموال بحصة معينـة من الربح تحدد مسبقا عند فتح الحساب.

ج- إذا حدثت خسارة في مجمل نشاط البنك ، يتحمل البنك والمودعون هـذه الخسائر بنسبة الأموال الموظفة في كل منهما ، أى أن البنك لا يضمن أصل المبالغ المودعة لديه.

**رابعاً : الودائع المشروطة :**

استحدث هذا النظام بعض البنوك الإسلامية التي تمارس نشاطها دون إعفائها من القوانين المصرفية السارية ، والتي تضيق مجالات الاستثمار المتاحة أمامها سواء من رأس مالها أو من أموال المودعين ا.

وتعالج هذه الصيغة بأن تقبل البنوك الإسلامية الوديعة كحساب جار مقيد بشرط الاستثمار المخصص إذا وجد البنك الفرصة لذلك ووجد المشروع الذي يحقق شروط المودع من حيث الأمان والربحية والمدة ، فإذا تحققت هذه الشروط تحولت الوديعة من الحساب الجاري إلى المشروع لحساب المودع مباشرة ، بحيث تخرج من دفاتر البنك ويستمر دوره فيها دور أمين الاستثمار الذي ينفذ تعليمات العميل.

وقد صدرت عن ندوة "البركة " الأولى فتوى تجيز اشتراط مثل هذه الشروط : كحد أدنى من الربحية ( لا يمكن تحقق ذلك في غير صيغتي المرابحة والتأجير) وضمان شخص ثالث لرد الوديعة مع ربحها... وغيرها من الشروط. [4]

**عوامل تنمية الودائع في البنوك الإسلامية** :

يجب أن تسعي البنوك الإسلامية بصورة مستمرة إلى زيادة ودائعها ونميتها حتي يمكنها ذلك من القيام بوظيفتها التمويلية خير قيام ، ويعيطها المرونة الأكبر في التصرف، والاستفادة من الفرص الاستثمارية التي تنشأ في المجتمع وتقديم خدماتها لأكبر عدد ممكن من الأفراد والمنظمات. وهناك عدة عوامل يجب مراعاتها والعمل علي إبرازها للأفراد والمنظمات بما يؤدي لتنمية ودائع البنوك الإسلامية.

(1) **التعامل وفق أسس شرعية** : تقدم البنوك الإسلامية خدماتها وأفكارها المختلفة بناء علي أسس وقواعد الشريعة الإسلامية ، وهذا من شأنه التأكيد علي قواعد الحلال والحرام والبعد عن الشبهات في المعاملات مما يحفز الأفراد المتعاملين للإقبال علي الاستفادة من تلك الخدمات التي يأملون من خلالها الفوز بالعوائد في الدنيا ، وعدم تخريب عوائد الآخرة. ومع أن نسبة العائد الموزع علي المودعين في بعض البنوك الإسلامية قد يميل إلى الانخفاض إذا قورن بغيره في البنوك الأخرى ، إلا أن تعامل هذه البنوك وفق مقتضيات الشريعة الإسلامية يغفر لها ذلك. ومن ثم يعد هذا العامل من بين أهم العوامل الواجب أن تركز عليها البنوك الإسلامية لتنمية ودائعها.

(2) **تقديم خدمات مصرفية متميزة** : ظهرت البنوك الإسلامية وحملت معها العديد من صور التمويل والاستثمار الحديثة علي ساحة المعاملات المصرفية ، فبدا

نجمت المرابحات والمضاربات والمشاركات يسطع ، وعالجت الكثير من البنوك الإسلامية معاملا ا المحلية والدولية لتوافق مقتضيات الشريعة الإسلامية ، وتفي في نفس الوقت باحتياجات المتعاملين ومتطلبا م. إن تقديم البنك الإسلامي لخدمات تمويلية ومصرفية متميزة يسهم في تنمية ودائعه لزيادة إقبال الأفراد والمنظمات للتعامل مع البنك للاستفادة من هذه الخدمات ، وغالباً ما يكون العميل المستفيد من خدمات البنك المودع لديه.

(3) **انتشار الوعي المصرفي الإسلامي** : يعد الوعي المصرفي لدى أفراد ا تمع عاملا مهما في تنمية ودائع البنوك. ولقد صاحب إنشاء البنوك الإسلامية العديد من الاستفسارات والتساؤلات عن : ماهية تلك البنوك؟ وما هي الفروق الجوهرية بينها وبين غيرها من البنوك ؟ وما هي الخدمات التي تقدمها ؟ وما هي أوجه التميز بين هذه الخدمات ومثيلا ا في البنوك الأخرى؟. إن الإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها تشكل لدى الأفراد الوعي والإدراك ، ويجب ألا يحصل عليها الأفراد من مصادر معادية أو منافسة ، وإنما يجب أن تبذل البنوك الإسلامية جهدها الوفير لتعميق الوعي المصرفي الإسلامي بالسبل الصحيحة ، ومن ثم يمكننا القول أنه كلما زاد وعي الأفراد وإدراكهم للدور المصرفي الإسلامي في ا تمع أدى ذلك لتنمية الودائع وزياد ا.

(4) **متانة المركز المالي للبنك الإسلامي** : إن المركز المالي للبنك الإسلامي ما هو إلا محصلة لما قام به البنك من أنشطة وممارسات اقتصادية واجتماعية ، ولكنها قد ترجمت ي صورة رقمية مالية تبرز مصادر الأموال بشتي بنودها في صورة خصوم ، وتبين إستخدامات الأموال بأبعادها المختلفة في صورة أصول. والبنك لا يقوم بإعداد قائمة المركز المالي إلا بعد إعداده للحسابات الختامية السابقة كقائمة الدخل وقائمة الأرباح والخسائر. وكلما كانت هذه القوائم معبرة بوضوح ومبينة لما قام البنك بتحقيقه من عوائد مالية ومنافع اجتماعية مثل ذلك حافزا لدى الأفراد والمنظمات لزيادة ودائعهم ومدخرا م لدى البنك.

(5) **الانتشار الجغرافي لمراكز تقديم خدمات البنك الإسلامي** : يمثل الانتشار الجغرافي لمراكز تقديم خدمات البنوك الإسلامية عاملا مهما في تنمية ودائع تلك

البنوك بما ييسر على الأفراد والمنظمات الوصول إليها والتعامل معها ، مما يوجب علي البنوك الإسلامية أن تسعي لنشر فروعها في مختلف الأماكن بما يمكنها من الوصول إلى شرائح متعددة من العملاء والمستفيدين.

(6) **أولوية التوظيف والاستثمار** في **ا تمعات المحلية** : من بين أسس ومعايير التوظيف وتمويل عمليات الاستثمار في البنوك الإسلامية معيار خدمة البيئة المحلية المحيطة ، بمعني أن تكون البيئة المحلية المحيطة ، هي الاهتمام الأولى التي يوظف فيها البنك أمواله. إن مراعاة البنك لهذا المعيار يعد حافزا لأفراد ا تمع ومنظماته لتنمية ودائعهم لدى البنك الإسلامي إذ يشعرهم بالراحة والاطمئنان علي أن أموالهم موظفة في مشروعات تخدمهم وقريبة منهم مما يدعم عناصر الثقة بينهم وبين البنك الإسلامي.

(7) **تسويق الأفكار الاجتماعية والثقافية والتربوية** : إن تحمل البنك الإسلامي لمسئوليته الاجتماعية تجاه مجتمعه وبيئته يوجب عليه إعداد بعض البرامج التي تنهض ذا ا تمع في النواحي الاجتماعية والثقافية والتربوية ثم يعمل البنك علي تسويق هذه الأفكار والبرامج ، ومن ثم يبرز وجود البنك علي الساحة الاجتماعية بجانب تواجده في ا ال الاقتصادي والمالي. وهذا بدوره يؤكد علي مركز البنك ويقربه من الأفراد وبالتالي يعمل علي تنمية ودائعه. ولذا يمكننا القول أنه كلما زاد دور البنك في تسويق الأفكار والبرامج الاجتماعية والثقافية والتربوية زادت احتمالات رغبة الأفراد فى إيداع مدخرا م لديه.

(8) **الانفراد بتقديم الخدمات التكافلية والاجتماعية** : يعد انفراد البنك الإسلامي بتقديم الخدمات التكافلية والاجتماعية عاملا مساعدا في تنمية ودائع البنك وزياد ا. فالبنك الإسلامي يمارس أنشطة الزكاة والقرض الحسن وما يتعلق ما من خدمات وأفكار تخص تجميعها وإنفاقها في مصارفها الشرعية والبحث الدقيق عن المستفيدين منها ومستحقيها. كل ذلك يزرع في نفوس الأفراد الاتجاه نحو تدعيم مثل هذه المؤسسة ومساعد ا وتحقيق ضتها ، وبالتالي يتجه للادخار والتوفير فيها.

(9) **تعظيم أهمية العائد الاقتصادي** : بزيادة العائد الذي يحققه البنك الإسـلامي تزداد ودائع الأفراد لديه ، خاصة الودائع الاستثمارية والودائع طويلة الأجـل ، هذا بالإضافة إلى أن تواجد البنك اقتصاديا من خلال المنشآت والمنظمات التي ساهم في تمويلها والاستثمار فيها يدعم ثقة المودعين ويجذ م لزيادة تعاملهم مع البنك.

(10) **تيسير معاملات الأفراد الجارية وأداء الخدمات نيابة عنهم** : تقـوم معظـم البنوك الإسلامية بتقديم مجموعة من الخدمات التى تيسر على العملاء ممارسـة حيا م الخاصة والعامة ، مثل دفع الإيجارات ورسوم الكهرباء والمياه وأقـساط السلع الاستهلاكية بالإضافة إلى إدارة بعض أعمـالهم ومتابعتـها ، وتقـديم الاستشـارات الفنية والاقتصادية والمالية لهم كل هذه الخدمات وغيرها تسهم فى إقبال الأفراد للتعامل مع البنك الإسلامي مما يمهد لزيـادة ودائـع البنـك وتنميتها.

**معدلات قياس الودائع في البنوك الإسلامية** :

تتعدد المعايير والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في حساب الأهميـة النـسبية لودائع البنوك الإسلامية وذلك للوقوف علي تطورها ومعدل نموها ودورها بين الموارد فى قيام البنك بعملياته التمويلية والاستثمارية. وفيما يلى نلقى الـضوء علـى بعـض المعدلات التى يمكن الاستناد إليها فى الحكم على ودائع البنك الإسلامي.

(1) **نسبة الودائع / حقول الملكية** : تحتسب نسبة الودائع إلى حقـوق الملكيـة بقسمة إجمالي الودائع بمختلف أنوعها على حقوق الملكية التى تمثـل المـوارد الذاتية فى البنك ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$= \frac{\text{الودائع (جارية + ادخارية + استثمارية)}}{\text{حقوق الملكية}}$$

و تم هذه النسبة بقياس مدى اعتماد البنك على المـوارد الخارجيـة (الودائع). وبطبيعة الحال كلما ارتفعت دل ذلك على زيادة الأهميـة النـسبية

لودائع البنك وبرهنت على مجهوده في تعبئة الموارد ، فإذا فرضنا أن ودائع أحد البنوك الإسلامية قد بلغت 750 مليون جنيه وحقوق الملكية لديـه كانـت 100 مليون جنيه فتكون النسبة 7.50 / 100 أي 7.5 : 1 فكل جنيه من حقوق الملكية يقابله 7.5 جنيه من ودائع الأفراد والمنظمات.

(2) **نسبة الودائع / إجمالي الموارد** : يمكن احتساب نسبة الودائع إلى إجمالي الموارد بقسمة الودائع المتاحة للبنك علي إجمالي الموارد ، والتي يعبر عنـها بمجمـوع جانب الخصوم في ميزانية البنك ، وتحتسب هذه النسبة المعادلة التالية :

$$= \frac{\text{الودائع (جارية + ادخارية + استثمارية)}}{\text{إجمالي الموارد}}$$

وتقيس هذه النسبة الأهمية النسبية للودائع – كأحد عناصر المـوارد – بين إجمالي الموارد الكلية (حقوق الملكية + الودائع + الاقتراض مـن البنـك المركزي + مستحقات وأرصدة البنوك + الموارد الأخرى). فـإذا فرضـنا أن إجمالي الودائـع في أحـد البنوك الإسـلامية كان 750 مليون جنيـه ، في حين كان إجمالي المـوارد المتاحة للبنك 1250 مليون جنيه ، تكون النـسبة 750 / 1250 ، أي 0.6 : 1 ، و ذا يتضح وزن الودائع بين إجمالي الموارد بما يسهم في بيان إمكانية توظيفها وتحديد مدى الاعتماد عليها.

(3) **نسبة الودائع الجارية إلى إجمالي الودائع** : دف هذه النسبة إلى قيـاس وزن الودائع الجارية (تحت) بين إجمالي ودائع الإسلامي ، ويمكن احتسا ا بقـسمة الوداع الجارية على مجموع الودائع (الجارية والادخارية والاستثمارية)، وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{الودائع الجارية (تحت الطلب)}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

(4) **نسبة الودائع الاستثمارية والادخارية إلى إجمالي الودائع** : تحتسب هذه النسبة بقسمة الودائع الادخارية والاستثمارية على إجمالي الودائع ويمكـن الحـصول عليها بالشكل التالي :

$$\frac{\text{مجموع الودائع الاستثمارية والادخارية}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

وتهدف هذه النسبة إلى قياس وزن الودائع المشاركة في ناتج النـشاط الاستثماري للبنك الإسلامي ، وبمعنى أدق تحديد نسبة العنصر الفاعـل مـن الودائع والذي يأخذ شكل الودائع الاستثمارية والادخارية بأنواعها المختلفـة. وكلما ارتفع نصيب الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع ساعد ذلك في قيام البنك بأنشطته الاستثمارية بنجاح ، ومكنه من إجراء التوظيف متوسط الأجل، وعكس ذلك صحيح إذا كانت نسبة الودائع الاستثمارية منخفضة.

(5) **نسبة الودائع الاستثمارية والادخارية إلى إجمالي التمويل والاستثمار طويـل الأجل** : تحتسب هذه النسبة بقسمة الودائع الاستثمارية والادخارية إلى إجمالي التمويل والاستثمار طويل الأجل في البنك الإسلامي ، وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$= \frac{\text{إجمالي الودائع الاستثمارية والادخارية}}{\text{إجمالي التمويل والاستثمار طويل الأجل}}$$

(المضاربات والمشاركات والمرابحات طويلة الأجل)

وتهدف هذه النسبة إلى الوقوف على أهمية الودائع الاسـتثمارية والادخاريـة ومدى كفايتها فى تمويل الأنشطة الاسـتثمارية للبنـك الإسـلامي كالمـضاربات والمشاركات والمرابحات متوسطة وطويلة الأجل.

**توزيع عوائد الاستثمار في البنوك الإسلامية** :

يجري توزيع عوائد الاستثمارات في البنوك الإسلامية حسب امتـزاج المبـالغ المودعة بالبنك وحسب مجالات استثمارها ، والزمن الذي تظل فيه هذه الموال مستثمر طرف البنك. ويكون التوزيع العادل لحصص المستثمرين فيما بينـهم علـي أسـاس حواصل ضرب المبالغ المستثمرة في المدة التي مكثت خلالها في الاستثمار. وحواصـل الضرب هذه معروفة في المعاملات المصرفية باسم "النمر".

ويكون تحديد وحدة المدة أو الزمن (كالشهر مثلاً أو مضاعفاته) أو تاريخ بدء احتساب الإيداعات فى الاستثمار وفقاً لما تقرره اللوائح المعتمده للبنك وتكون معلنـة للمستثمرين.

وفى حالات تغيير مبلغ المستثمر الواحد فى السنة من خلال عمليات السحب والإيداع يكون حساب النمر ، مع مراعاة اللوائح التنظيمية ، على أسـاس أرصـدة الاستثمار عقب كل تعديل.

ويمكن القول أن مراحل توزيع عوائد الاستثمار فى البنوك الإسلامية تتمثل في ما يلى : (5)

1- حصر عوائد الاستثمار لكل من رأس ما البنك وإيداعات الأفـراد بمختلـف بنودها

2- حجز احتياطي لمواجهة مخاطر الاستثمار.

3- حجز حصة البنك الإسـلامي من الأرباح نظير قيامـه بـالإدارة باعتبـاره مضارباً.

4- تحديد الوزن النسبي لكل فئة من فئات المستثمرين حسب المـدة والنـسـبة المتاحة للاسـتثمار حسب القوانين السـارية فى مجال المعامـلات المـصرية المتفق عليها.

5- تحديد نصيب كل فئة من عوائد الاستثمار حسب طريقة النمـر والقواسـم والأوزان.

6- حساب النسبة المئوية لكل فئة من فئات المستثمرين من عوائد الاستثمار عـن طريق المعادلة الآتية :

$$= \frac{\text{نصيب الفئة من عوائد الاستثمار}}{\text{مجموع الحسابات الاستثمارية للفئة}} \times 100$$

7- تحديد نصيب كل مستثمر من كل فئة من عوائد الاستثمار.

فيما يلى بعض التطبيقـات الافتراضـية التى توضح ذلك.

**التطبيق الأول :**

إذا فرضنا أن أحد البنوك الإسلامية قد استثمر 3 ملايين جنيه ثلثيها من أموال المودعيين بغرض الاستثمار ، والثلث الباقي من أموال البنك الخاصة ، وأن الأربـاح المتولدة عن الاستثمار ، قد بلغت 600.000 جنيه وأن البنك يحتجز من الأربـاح المحققة 10% لتكوين احتياطي مخاطر الاستثمار ،ويحصل على 15% من الأربـاح نظير إدارته للاستثمار.

- كيف يمكن معالجة عوائد الاستثمار فى هذه الحالة ؟

**الحـل :**

يمكننا باختصار بيان توزيع عوائد الاستثمار فى هذه الحالة على النحو التالي :

| البيان | حصة البنك | حصة المستثمرين | الإجمالي |
|---|---|---|---|
| الأرباح المحققة من الاستثمارات | 200000 | 400000 | 600000 |
| مطروحاً منها : | | | |
| • 10% من الأرباح مخصص الاستثمار | 20000 | 40000 | 60000 |
| • 15% من الأرباح أتعاب إدارة البنك | | 60000 | 60000 |
| الإجمالي | 180000 | 300000 | 480000 |

وفى هذه الحالة يكون حساب /توزيع عوائد الاستثمار كما يلى :

**حـ /توزيع عوائد الاستثمار**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 60000 | إلى حـ/إحتياطى مخاطر الاستثمار | 600000 | من حـ/عوائـــــد الاستثمار المتجمع |
| 60000 | إلى حـ/أ.× العام للبنك-حصة المضاربة | | |
| 300000 | إلى حـ/إجمالي المستثمرين (للتوزيع) | | |
| 180000 | إلى حـ/أ.خ العامل للبنك (حصة أموال البنك) | | |
| 600000 | الإجمالي | 600000 | الإجمالي |

وتعليقاً على نتائج التطبيق السابق ، فقد يثار موضوع مدى أحقية المستثمرين في إجمالي مخاطر الاستثمار باعتبار أنه استقطاع من الأرباح الخاصة بالاستثمار قبـل توزيعها ، وأن المستثمرين ليسوا عملاء دائمين ، والمتوقع أن ينهى البعض إيداعه ويحل غيرهم وهو أمر طبيعي ومؤداه أن الاحتياطي قد يفيد فى حالات لم تشارك في تكوينه، فهل يطالب كل من أ ى مشاركته في نشاط الاستثمار بنصيبه من الاحتياطي الـذى استقطع من أرباح الاستثمار وقت تواجده؟

ويرد البعض على ذلك بأن الاحتياطي قد شارك فى تكوينه المستثمرون، أو أنه أنشىء للحماية والوقاية بموافقتهم باعتبار أن ما يتم استقطاعه لتكوين الاحتياطي كان معلناً قبل اشتراكهم فى الاستثمار ، كما كان شرطاً تضمنه عقد الإيداع. كما يقترح البعض أن تكون النسبة التى يتقاضاها البنك نسبة شاملة لمقابلة جهوده وما قد يـرى تكوينه من احتياطيات ، ففي المثال السابق يكون الإعلان المسبق لعمليات الاسـتثمار على أن حق البنك فى نسبة قدرها 25% من الأرباح بـدلاً مـن 15% وعندئـذ يستقطع البنك من نصيب المستثمرين 100000 جنيه (400000 ×25%) ويقوم البنك بعد ذلك بتقسيم هذه القيمة وفق ما يراه بين أتعاب الإدارة والاحتياطي.

**التطبيق الثانى :**

إذا فرضنا أنه فى التطبيق الأول ، كان عدد العملاء المستثمرين مع البنك خمسة عملاء ، وكانت ودائعهم الاستثمارية على النحو التالي :

100.000 ، 300.000 ، 200.000 ، 600.000 ، 800.000 جنيه على التوالى ، وذلك لعدد 12 ،11، 9 ، 8، 6 شهور على التوالى ، فما هـو التوزيع المناسب للأرباح المحققة على العملاء المستثمرين ؟

**الحـل :**

من التطبيق الأول يتضح أن نصيب المستثمرين 300000 جنيه ، ويجب توزيع هذا العائد على المستثمرين الخمسة بصورة عادلة ومراعاة المدة التى تم تشغيل الأموال خلالها.

ولهذا يجب إعداد الجدول التالي لبيان نصيب كل مستثمر :

**توزيع العائد المتحقق على المستثمرين بحسب نصيب كل منهم**

| العميل المستثمر | الوديعة المستثمرة (بالجنيه) | مدة الاستثمار (بالشهر) | النمر * (المبلغ×المدة) | نصيب المستثمر (بالجنيه) ** |
|---|---|---|---|---|
| الأول | 800000 | 12 | 9600000 | 137143 |
| الثانى | 600000 | 11 | 6600000 | 94286 |
| الثالث | 200000 | 9 | 1800000 | 25714 |
| الرابع | 300000 | 8 | 2400000 | 34286 |
| الخامس | 100000 | 6 | 600000 | 8571 |
| ا موع | 2000000 | - | 21000000 | 300000 |

* النمر = قيمة الوديعة المستثمرة × مدة الاستثمار

** نصيب كل مستثمر = نصيب المستثمرين من الربح × $\frac{\text{النمر الخاصة بالمستثمر}}{\text{مجموع النمر}}$

فالعميل الأول مثلاً يتم حساب نصيبه من العائد بالمعادلة التالية :

$$= 300000 \times \frac{9600000}{21000000} = 137143$$ جنيه

وهكذا يتم حساب أنصبة بقية العملاء المستثمرين من العائد المتحقق.

**التطبيق الثالث :**

فيما يلى بعض البيانات المتاحة عن الأموال لأحد البنوك الإسلامية عن إحـدى الفترات والعوائد التى تحققت خلالها :

- أموال البنك الإسلامي المستثمر (رأس المـال + الأربـاح +الاحتياطيـات) 1000000
- حسابات التوفير الاستثماري (النسبة المتاحة للاستثمار 40%) 1000000
- الحسابات الجارية (النسبة المتاحة للاستثمار 30%) 1500000
- الودائع الاستثمارية :

| | **القيمة** | **النسبة المتاحة للاستثمار** |
|---|---|---|
| ودائع لمدة 3 شهور | 100000 | %40 |
| ودائع لمدة 6 شهور | 200000 | %50 |
| ودائع لمدة 9 شهور | 200000 | %70 |
| ودائع لمدة سنة | 500000 | %80 |
| **الإجمالي** | **1000000** | |

- بلغت عوائد الاستثمار عن الفترة كما اتضح من حساب عوائد الاستثمارات ا مع 1000000 جنيه ، ويحتجز البنك احتياطى لمخاطر الاسـتثمار بمـا يعادل 10% من الأرباح القابلة للتوزيع ، ويحصل البنك على 10% مقابل حصة العمل (باعتباره مضارباً).

**والمطلوب** : بيان العائد لكل فئة ونصيبها من هذا العائد.

**الحـــل :**

(1) إعداد جدول يوضح حساب النمر لكل فئة بما يـسهم فى حـساب نـسبة ونصيب كل فئة من فئات المستثمرين (البنك والمودعين) وذلك على النحـو التالي :

| فئة الحساب الاستثماري (أ) | النسبة المتاحة (ب) | إجمالي الأموال المستثمرة (جـ) | الوزن النسبي (د) | المدة (هـ) | النمر (و) |
|---|---|---|---|---|---|
| أموال البنك المستثمرة | %100 | 1000000 | 1000000 | 12 | 12000000 |
| الحسابات الجارية | %30 | 1500000 | 450000 | 3 | 1350000 |
| التوفير الاستثماري | %40 | 1000000 | 400000 | 3 | 1200000 |
| الودائع لمدة 3 شهور | %40 | 100000 | 40000 | 3 | 120000 |
| الودائع لمدة 6 شهور | %50 | 2000000 | 100000 | 6 | 600000 |
| الودائع لمدة 9 شهور | %70 | 2000000 | 140000 | 9 | 1260000 |
| الودائع لمدة سنة | %80 | 5000000 | 400000 | 12 | 4800000 |
| الإجمالي | | - | | | 21330000 |

ويلاحظ أن الأعمدة المبينة بالجدول السابق تعبر عما يلى :

- العمود (أ) : الفئات التى أتيح لها استثمار أموالها بما يسهم فى تحقيق العائد بعد ذلك
- العمود (ب) : النسبة المتاحة للاستثمار.
- العمود (ج) : إجمالي الأموال المستثمرة وهى تظهر فى التمرين.
- العمود (د) : الوزن النسبى وهو عبارة عن العمود (ب) × العمود (ج).
- العمود (هـ) :المدة وهى مبينة فى أصل التمرين حسب مدة تشغيل أموال كل فئة.
- العمود (و) : النمر وهى عبارة عن العمود (د) × العمود (هـ).

(2) حساب نصيب كفئة من فئات المستثمرين من عوائد الاستثمارات

نصيب كل فئة من فئات المستثمرين =

$$\frac{\text{العائد الصافي بعد الخصم}}{\text{المخصص وحصة البنك}} \times \frac{\text{النمر الخاصة بكل فئة}}{\text{إجمال النمر}}$$

**وبما أن :**

احتياطى مخاطر الاستثمار = 10 % من الأرباح القابلة للتوزيع

أى = 1000000 × 10% = 100000

حصة البنك المضارب من الأرباح = 10% مـن الأربـاح بعـد اسـتبعاد الاحتياطي

أى = 900000 × 10 % = 90000 جنيه وما يجب استبعاده من العائد

= 100000+90000 = 190000 جنيه

ويصبح العائد الصافي بعد استبعاد الاحتياطي وحصة البنك المضارب

= 1000000 – 190000 = 810000 جنيه

ويمكن الحصول على نسبة كل فئة من عوائد الاستثمار على النحو التالي :

$$\frac{\text{نصيب كل فئة من العائد} \times 100}{\text{إجمالي استثمارات كل فئة}}$$

وتظهر حصص المستثمرين ونسبة العائـد الذى حصلت عليه كل فئة علـى النحـو المبين بالجدول التالي :

| بيان | نصيب فئة من المستثمرين | نسبة العائد لكل فئة |
|---|---|---|
| حصة أموال المصرف | 455695 | %45.6 |
| حصة الحسابات الجارية | 51266 | %3.4 |
| حصة أموال التوفير | 45570 | %4.6 |
| ودائع لمدة 3 شهور | 4558 | %4.6 |
| ودائع لمدة 6 شهور | 22784 | %11.0 |
| ودائع لمدة 9 شهور | 47849 | %23.9 |

| | | |
|---|---|---|
| ودائع لمدة سنة | 182278 | %36.5 |

(3) **حساب توزيع عوائد الاستثمار :** يظهر حساب توزيع عوائد الاستثمار بنـاء على البيانات على النحو التالي:

**حـ/ توزيع عوائد الاستثمار**

| | |
|---|---|
| 100000 إلى حـ/ احتياطي مخاطر الاستثمار<br>90000 إلى ح /أ.خ العام للبنك (حصة المضاربة)<br>3543305 إلى ح / إجمالي المستثمرين<br>455695 إلى ح / أ.خ العام للبنك (حصة أموال البنك) | 1000000 من حـ/عوائد الاستثمار ا مع |
| 1000000 | 1000000 |

# إدارة الاستخدامات المالية في البنك الإسلامي

يساعدك هذا الفصل فى التعرف علي أصول وأسس :

- إدارة السيولة فى البنك الإسلامي.
- إدارة الاستثمارات في البنك الإسلامي.
- معايير تمويل عمليات الاستثمار فى البنك الإسلامي.

# مُقَدِّمَة

تعد إدارة الاستخدامات المالية فى البنوك الاسلامية العنصر الجـوهري الـذى يعكس فلسفة تلك البنوك ورسالتها فمن خلال ابعادها المتعددة تبدو نقاط التميـز فى تلك البنوك.

فنظرا لاهمية السيولة فى البنوك ، نصت القوانين المصرفية على نسب محددة يجـب الالتزام ا، ولذا يتم تحليل عناصر الاصول وتصنيفها الى بنـودها المختلفة النقدية وشـبه النقدية , وهكذا حتى يتم الانتقال الى بنود الاصول الأقل سيولة.

أما النشاط الاستثماري فانه يجد اهتماما بالغا فى البنوك الاسـلامية لإشـباع متطلبات العملاء بما يساير مقتضيات الشريعة الاسلامية , ولهذا تم البنوك الاسلامية بالاستثمار والمتاجرة المباشرين الى جانب نظم التمويل بالمرابحة والمضاربة والمشاركة .

ونتناول فى هذا الفصل ما يتعلق بالعمليـات الإداريـة للـسيولة فى البنـك الاسلامى , ثم نتناول إدارة الاستثمارات بمختلف أنواعها , وأخيرا نتعرض لبيان معايير تمويل عمليات الاستثمار فى البنوك الاسلامية.

**إدارة السيولة في البنك الإسلامي** :

**أولاً : مفهوم السيولة وأهميتها** :

تشير السيولة إلى قدرة البنك الإسلامي علي مواجهة طلبات العملاء للسحب من الودائع ، وسداد المستحقات الدورية وغير الدورية علي البنك ، بالإضافة إلى إتمام عمليات التمويل والاستثمار الواجب علي البنك مارستها. ون ثم فإن فظ السيولة يعني النقدية الحاضرة وشبه الحاضرة أي تلك التي يمكن تحويلها إلى نقديـة بـشرط تـوار عنصري السرعة وعدم الخسارة ، ولذا تبدو أهمية السيولة من خلال قدرة البنك علي مواجهة التزاماته قصيرة الأجل بشكل مناسب ، فإن زيادة السيولة في أي بنك تعـني ضعف قدرته علي تحقيق الأرباح المنشودة ، إلى جانب ضعف مـساهمته في تحقيـق

التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعدم تشغيله للأموال المتاحـة لديـه في المـشروعات المختلفة. وعلى الوجه الآخر فإن نقص السيولة لدى البنك عن الحد المناسب يعـرض البنك للحرج أمام عملائه المودعين بصورة أساسية ، وطالبي التمويل أيـضاً ، ولـذا يبحث البنك عن مستوى السيولة الذي يمكنه من تعظيم الأرباح ، وفي نفس الوقـت يحافظ علي الحد الأدنى المناسب من السيولة.

ونظرا لأهمية السيولة في البنوك فقد نصت القوانين المصرفية علي نـسب محـددة للسيولة تلتزم ا. ولهذا يتم تحليل عناصر الأصول وتصنيفها إلى نقدية بخزينة البنـك ، ونقدية لدى البنك المركزي والبنوك الأخرى ، وأسهم ، ومستحقات لدى العملاء ، وعمليـات تمويل مختلفة كالمضاربة والمرابحة والمتـاجرة والمـشاركة والاسـتثمارات المباشرة ... وهكذا حتي نصل إلى الأصول الثابتة. (6)

ويحتاج جانب السيولة في البنوك الإسلامية إلى قياس وضبط ، شأ ا في ذلك شأن البنوك الأخرى ، مع بعض الاختلافات البسيطة أحياناً والجوهرية أحياناً أخري. فـإذا نظرنا إلى ميزانية البنك الإسلامي نجد أن أصوله تتكون من النقدية (7) ، والنقدية لدى البنك المركزي والبنوك الأخرى وهى ودائع لا تتقاضي عنها فوائد ، وودائع استثمارية لدى البنوك الإسلامية الأخرى ، وأسهم ، ومستحقات لدى العملاء تمثـل حـصيلة المرابحات الآجلة ، والإيجارات وغيرها ، سواء منها ما هو بضمان بنوك أو ضـمانات أخري أو بدون ضمانات ، ثم أصول في استثمارات بالمشاركة في الربح والخـسارة. ولهذا يجب أن تكون الودائع التي لدى البنك لمركزي والبنوك التقليدية. تلك الـتي لا يتقاضى عنها البنك الإسلامي فوائد ، عند حدها الأدنى. فإذا طبقنـا علـي البنـوك الإسلامية حالة السيولة المطبقة علي البنوك التقليدية لوجدنا أن السيولة ا ادني بكثير. وبطبيعة الحال فلا يسوغ هذا إعفاء البنوك الإسلامية من نسب السيولة أو التـساهل معها فى هذا الصدد ، بل يجب تحويل أكبر قدر ممكن من أصول البنك الإسـلامي إلى عناصر قابلة للتسييل فى حالة ارتفاع الودائع الجارية ، ولا يـتم ذلـك إلا بإصـدار شهادات للتداول تمثل أصول البنك القابلة لهذا الوضع ، وإيجاد سوق ثانوي لتـداول هذه الشهادات بحيث يصبح جزءاً هاماً من أصول البنك علي درجـة ملائمـة مـن السيولة.

إذا تحقق الوضع السابق يمكن حينئذ قياس السيولة في البنك الإسلامي بضم النقدية والودائع لدى البنك المركزي والبنوك الإسلامية الأخرى ، ونسبة من الودائع الاستثمارية لأقل من ثلاثة شهور ، ونسبة من الأسهم ، ونسبة من المستحقات التي لدى العملاء بضمانات مصرفية. فإذا بلغ المجموع أكثر من 30% مثلا من مجموع أصول البنك اعتبرنا حالة السيولة مرضية.

**ثانياً : عناصر السيولة في البنك الإسلامي :**

تتمثل عناصر السيولة في البنك في كافة الأصول النقدية وشبه النقدية ، كما سبق بيانه ، بما يسهم في سداد الالتزامات قصيرة الأجل بسرعة وبدون أو أقل الخسائر. وتنقسم عناصر السيولة لدى غالبية الكتاب والباحثين في مجموعتين جوهريتين هما :

**المجموعة الأولي : السيولة النقدية :**

تتكون هذه المجموعة من الأصول السائلة بشكل كامل والتي تتميز بسيطرة البنك الإسلامي عليها وإمكانيته من التحكم فيها بصورة مباشرة. وتشتمل علي النقدية بخزينة البنك سواء كانت بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية ، والودائع التي لدى البنوك الأخرى ، والودائع التي لدى البنوك الإسلامية. ويضيف البعض إلى ذلك الشيكات تحت التحصيل.

**المجموعة الثانية : السيولة شبه النقدية :**

وتتكون هذه المجموعة من مجموعة الأصول التي يمكن للبنك الإسلامي التصرف فيها وتحويلها إلى سيولة كاملة دون أو بأقل الخسائر ، وبطبيعة الحال فإن سيطرة البنك عليها لا تصل سيطرته علي مكونات المجموعة الأولي. وتشتمل هذه المجموعة علي الأسهم والمستحقات المضمونة لدى العملاء خلال ثلاثة شهور، والشهادات القابلة للتداول التي يصدرها البنك الإسلامي. والأوراق الحكومية وغيرها مما يقبله البنك المركزي.

**ثالثاً : متطلبات الإدارة الفعالة للسيولة :**

توجد عدة متطلبات تسهم في إدارة السيولة بفعالية في البنك الإسلامي من بينها :

1- **التحديد الدقيق والواضح لمصادر الأموال في البنك الإسلامي** : إن أموال البنك الإسلامي تشتمل علي : حقوق المساهمين بمشتملا ا المعروفة من رأس مال وأرباح محتجزة واحتياطيات ، إلى جانب الودائع بأشكالها المختلفة الجارية منها والادخارية والاستثمارية ، هذا بالإضافة إلى أية التزامات أخري تجاه البنوك أو البنك المركزي.

2- **تحديد مجالات الاستخدامات المالية من البنك الإسلامي** : تتمثل جوانب الاستخدامات في البنك الإسلامي في النقدية بخزينة البنك ، والنقدية لدى البنوك الأخرى ، والنقدية لدى البنك المركزي ، كذلك الاستثمارات المباشرة للبنك ، وما يمارسه البنك من عمليات تمويل مختلفة في مجالات المضاربة والمشاركة والمرابحة والمتاجرة ، إلى جانب إحتياجات البنك من الأصول الثابتة.

3- **تخطيط التدفقات النقدية في البنك الإسلامي** : يجب العمل علي تصنيف وتحليل التدفقات النقدية وتحقيق درجة مناسبة من التناغم فيما بينها حتي يتمكن البنك من توفير درجة معينة من السيولة ، وذلك لمقابلة الاحتياجات التالية :

- الطلبات العادية والجارية لأصحاب الودائع الجارية.
- الطلبات العادية والفجائية لأصحاب الودائع الادخارية.
- الطلبات العادية والفجائية لأصحاب الودائع الاستثمارية إذا كان من الممكن سحبها قبل موعدها.
- المصروفات العادية للبنك.
- طلبات التمويل المختلفة للمشاركة والمرابحة والمضاربة.
- انتهاز الفرص الاستثمارية المتاحة أمام البنك.

4- **التعرف علي مواطن التعارض بين السيولة والربحية** : من المعروف أن الاحتفاظ بقدر يزيد عن اللازم يفقد البنك أرباحا كان يمكنه تحقيقها إذ عمد إلى تشغيل هذه السيولة في مجالات تدر أرباحاً ، ومن ثم تبدو قضية التعارض بين الربحية كهـدف يصبو إليه البنك ، والسيولة كوسيلة تمثل عائقاً أمام تحقيق هذا الهدف ، فالربحيـة المطلوبة يجب أن تكون مناسبة مستقرة لتحقق الإشباع الملائم لحاجات العملاء من ناحية ، وملاك البنك من ناحية أخري ، وتعمل علي استقرار البنـك ونمـوه في ا تمع من ناحية ثالثة. لهذا يجب علي إدارة البنك إدراك هذه الحقيقة والعمل علي تحقيق الانسجام بين أهداف البنك المختلفة والوسائل التي يمكنه الاسـتعانة ـا لتحقيق تلك الأهداف.

5- **تطبيق قاعدة تناسب الآجال كمدخل لإدارة السيولة** : تقوم بعض البنـوك بخلط جميع موارد البنك معاً في وعاء واحد ثم تعمل علي توزيعها علي كافـة مجالات الاستخدام دون بحث مواعيد استحقاقها وآجالها المتباينة. ولا نعتقد أن ذلك يمثل الأسلوب المناسب لإدارة الموارد المتاحة لما يمثله من عبء كبير علـي إدارة السيولة في البنك وإمكانية تعرضه للحرج أمام عملائه ، بل وأمام الجهات الرسمية والمصرفية. ولهذا نميل إلى ما يقترحه أستاذنا الدكتور سيد الهـواري فى كتابه إدارة البنوك كمدخل لإدارة السيولة والذي يعتمد علي تخصيص المصادر علي الاستخدامات بحسب آجالها بنسب معينة وذلك علي النحو التالي :

- الودائع الجارية تخصص للنقدية والأرصدة لدى البنوك والتمويل قـصير الأجل مثل مجالات المتاجرة المباشرة والمرابحة.
- الودائع الاستثمارية تخصص نسبة منها للنقدية والتمويل قصير الأجـل أيضاً، هذا فضلا عن التمويل طويل الأجل مثـل مجـالات المـشاركة والاستثمار المباشر والمضاربة.
- ودائع التوفير وتخصص للنقدية والأرصدة لدى البنوك والتمويل قـصير الأجل والاستثمارات طويلة الأجل.

- الأموال المملوكة للبنك ، وتخصص للأصول الثابتة في البنوك ، والاستثمارات طويلة الأجل.

**رابعا : التحديات المفروضة علي البنوك الإسلامية في إدارة السيولة :**

رغم وجود العديد من الضغوط والتحديات الواقعة علي البنوك الإسلامية خاصة في مراحلها الولي ، يعد موضوع إدارة السيولة وبالتالي إدارة أدوات السيولة من الموضوعات ذات الأهمية البالغة التي يجب العمل المستمر والسريع للحصول علي الحل المناسب لها. وقد اكتسبت مسألة إنشاء سوق نشطة للتعامل المصرفي أهمية فائقة عند النظر إليها في نطاق المستوي غير العادي من السيولة التي يتعين علي البنوك الإسلامية الاحتفاظ به لعدة أسباب من بينها :

1- علي الرغم من أن مفهوم الأعمال المصرفية الإسلامية قد لقي نجاحا علي مستوي الواقع العملي من خلال التجارب الأولي لمباشر أعمالها ، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى اكتساب الخبرة الطويلة لإثبات جدوي النظام وفعاليته وتثبيت قواعده ، وبالتالي فإن أي تطور معاكس مهما كان محدودا يمكن أن يضعف من الثقة فيها ويترتب عليه احتمال مسحوبات عالية من العملاء قد تؤدي لانهيار البنك. وخير مثال لذلك ما حدث لبنك فيصل الإسلامي المصري عام 1989 حين تعرض لموجات متتالية لسحب الودائع ، رغم متانة مركز البنك المالي واستمرار نموه وكسب ثقة جميع الأطراف المتعاملة معه في الاثنتي عشرة سنة السابقة ، واستطاع البنك اعتماداً علي وجود سوق مصرفية نشطة بين مجموعة بنوك الفيصل ، ودار المال الإسلامي مواجهة هذه المحنة والخروج منها أكثر قوة وصلابة.

2- إن عدم إمكانية اقتراض البنك الإسلامي من السوق التقليدية مقابل الفائدة يجعل البنوك الإسلامية في وضع سيئ من حيث ضعف قدرتها في الحصول على الأموال من سوق المعاملات ما بين البنوك التقليدية ، أو حتي من البنوك المركزية، بحيث يسلب ذلك من البنوك إمكانية اللجوء إلى هذه الأخيرة باعتبارها المقرض الأخير.

3- إن عدم وجود أسواق مالية متطورة تتبع النظم الإسلامية يفرض المزيـد مـن الضغوط تضاف إلى عجز البنوك الإسلامية عن تخفيف أعباء متطلبا ا من خلال موجودات قابلة للتحويل بسهولة والعكس.

إن هذه التحديات وغيرها بسبب مشكلة إدارة السيولة تؤدي إلى إبعاد البنوك الإسلامية عن ممارسة الأنشطة الاستثمارية طويلة الأجل ، إذ يتحتم توظيف جزء كبير من ودائعها في استثمارات ومجالات قصيرة الأجل سواء كانت سائلة أو شبه سـائلة. وحيث إن الغرض الرئيسي للاستثمارات الإسلامية هو خلق مزيد من الثروة من خلال الأنشطة الاقتصادية الحقيقية التي يتم الحصول عليها بشكل رئيسي من الاسـتثمارات طويلة الأجل فإن البنوك الإسلامية تواجه ضغوطا هائلة لإيجـاد الـسبل والوسـائل للاستثمار طويل الأجل.

وقد يرى البعض أنه لمواجهة تلك الضغوط والتحديات يجب علـي البنـك الإسـلامي أن يحدد آجالا معينة لاستحقاق الودائع الاستثمارية يرتبط ا ولا يحيـد عنها ، إلى جانب تطويره وتنميته للمشروعات المخصصة (صناديق الاستثمار المحددة) التي ترتبط مسحوبا ا بتحقيق العوائد في تواريخ استحقاق معينة أو تـرتبط بالوقـت الذي يتم فيه تحقيق السيولة النقدية الفعلية ، إلا أنه يلاحظ أن السوق المصرفية تتصف بالمرونة والمنافسة العالية. لذا فإن هذا الوضع من شأنه تقييد إمكانية الاختيار بدرجـة كبيرة وبالتالي يحد من قدرة نظام التعامل المصرفي الإسلامي علي تحقيـق الأهـداف المرجوة من تقديم الأدوات الاستثمارية المختلفة لجذب المدخرات وتطـوير الـسلوك الادخاري والاستثماري لدى الأفراد وبالتالي توظيفها في المشروعات التي تـسهم في تنمية وتطوير ا تمع.

**خامساً : مؤشرات ونسب السيولة :**

تقيس نسب السيولة بصفة عامة قدرة البنوك علي مقابلة مسحوبات العمـلاء خاصة أصحاب الحسابات الجارية والودائع ذات المدد القصيرة. وكلما كانت نـسبة الودائع الجارية (الودائع تحت الطلب) كبيرة ، يجب أن تزيد نسبة السيولة ، وعكـس ذلك صحيح إذا تزايدت الودائع الاستثمارية طويلة الأجل.

إن انخفاض مستويات نسب السيولة (خاصة في حالة تزايد أهمية الودائع الاستثمارية) يعني قدرة البنك الإسلامي علي توظيف الأموال والموارد المتاحة في أوجه استخدام حقيقية تدر عائداً مناسبا بما يسهم في ارتفاع معدلات الربحية سواء بالنسبة للمودعين أو المساهمين.

ومؤشرات حساب السيولة التى يمكن للبنك الإسلامي الاعتماد عليها للتعرف علي مستوي السيولة به متعددة ومن بين هذه المؤشرات :

### 1- نسبة النقدية / إجمالي الودائع :

ويمكن استخراج نسبة النقدية إلى إجمالي الودائع بقسمة النقدية المتواجدة بالبنك والبنوك الأخرى علي إجمالي الودائع المتاحة للبنك. وتشتمل النقدية : النقدية بخزينة البنك والنقدية لدى البنوك الأخرى والنقدية بالبنك المركزي ، أما الودائع فتتمثل في الودائع بجميع صورها بالميزانية في تاريخ حساب النسبة.

وتقيس هذه النسبة إمكانية البنك الإسلامي في رد الودائع من خلال النقدية المتاحة لديه والتي يمكنه السيطرة عليها بصورة مباشرة. ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي [8] :

$$\text{نسبة النقدية / إجمالي الودائع} = \frac{\text{إجمالي النقدية (بخزينة البنك + بالبنوك الأخرى + بالبنك المركزى)}}{\text{إجمالي الودائع ( ودائع جارية + ودائع ادخارية + ودائع استثمارية)}}$$

### 2- نسبة الأصول السائلة / إجمالي الودائع :

ويمكن الحصول علي نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع بقسمة مجموع الأصول السائلة بميزانية البنك الإسلامي علي إجمالي الودائع لديه ، وتتمثل الأصول السائلة لدى البنك في النقدية بالخزينة والأرصدة لدى البنك المركزي والأرصدة لدى البنوك الأخرى ، إضافة إلى ما يمكن تحويله إلى سيولة بصورة سريعة بدون أو بأقل الخسائر.

وتقيس هذه النسبة مدى إمكانية البنك علي رد الودائع سريعة الطلب من قبل العملاء، ويمكن حسا ا علي النحو التالي :

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع =

$$\frac{\text{إجمالي الأصول السائلة (النقدية + شبه النقدية)}}{\text{إجمالي الودائع (الجارية + الاستثمارية)}}$$

**3- نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول :**

ويمكن الحصول علي نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول بقسمة الأصول السائلة لدى البنك علي إجمالي الأصول بالميزانية بشكل كلي سواء كانت في شـكل نقدي ، أو شبه نقدي ، أو كانت أصولاً لا يمكن تحويلها في صورة سائلة بـسهولة ، أو أصول ثابتة.

وتفيد هذه النسبة في الوقوف علي الأهمية النسبية للأصول السائلة بين مجموعة الأصول الكلية للبنك ، بما يسهم في التعرف أولاً فأول علي موقف السيولة بالنـسبة لبقية استخدامات البنك المختلفة.

وتقاس نسبة الأصول السائلة / إجمالي الأصول علي النحو التالي :

$$\frac{\text{الأصول السائلة (النقدية + شبه النقدية)}}{\text{إجمالي الأصول (السيولة + التمويل والاستثمار)}}$$

**4- نسبة الأصول السائلة / أرصدة التمويل والاستثمار :**

ويمكن الحصول على نسبة الأصول السائلة / أرصدة التمويل والاستثمار عن طريق قسمة الأصول السائلة علي إجمالي أرصدة التوظيف بمختلف أبعادها التمويليـة والاستثمارية في مجالات الاستثمار المباشر والمتاجرة المباشـرة والمرابحـة والمـشاركة والمضاربة التي يمارسها البنك الإسلامي.

وتوضح هذه النسبة الأهمية النسبية للأصول السائلة مقارنة بأرصدة التمويـل والاستثمار في البنك الإسلامي ، بما يمكن البنك من الوقوف علي مدى مناسبة مجالات الاستخدام التي يمارسها. فمجال السيولة مقارنة بمجال التوظيف ، يعكس أمام البنك موقفه بالنسبة لنوعيات الودائع التي لديه. فكما سـبق وأوضحنا يجب أن يعمل البنك علي توظيف الجزء الأكبر منها في صورة تمويلـية واسـتثمارية متوسـطة وطويلـة الأجل. ويمكن قياس نسبة الأصول السائلة إلى أرصدة التمويل والاستثمار علي النحو التالي :

$$\frac{\text{إجمالي الأصول السائلة (النقدية + شبه النقدية)}}{\text{إجمالي أرصدة التمويل والاستثمار (المضاربة والمشاركة والمرابحة والمتاجرة والاستثمار المباشر)}}$$

## 5- نسبة الأصول السائلة / إجمالي الالتزامات :

يمكن الحصول علي نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الالتزامات مـن خـلال قسمة الأصول السائلة لدى البنك الإسلامي علي إجمالي الالتزامات التي تمثل في إجمالي الميزانية بعد استبعاد الموارد الذاتية.

وتقيس هذه النسبة قدرة البنك علي سداد التزاماته المختلفة قبـل الأطـراف المتعددة خارج البنك سواء كانت هذه الالتزامات ودائع أو غيرها مـن الالتزامـات. وتقاس هذه النسبة علي النحو التالي :

نسبة الأصول السائلة / إجمالي الالتزامات =

$$\frac{\text{الأصول السائلة (النقدية + شبه النقدية)}}{\text{إجمالي الالتزامات (الودائع + الالتزامات الأخرى)}}$$

**إدارة الاستثمارات في البنك الإسلامي** :

يعد النشاط الاستثماري في البنك الإسلامي بمثابة البديل الشرعي للتعامل الربوي في مجال التمويل في البنوك التقليدية. ويجد هذا النشاط اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة تخطيطـاً وتنفيذاً ومتابعة ، بحيث يتماشي مع مقتضيات ومبادئ الـشريعة الإسـلامية ، ويجـاري

احتياجات العملاء ومتطلبا م ، ويساير سياسات الدولة التنموية. وفيما يلي نعرض الات التمويل والاستثمار المختلفة التي تمارسها البنوك الإسلامية سواء كانت استثماراً مباشـراً أو تمويلاً بالمتاجرة المباشـرة ، أو مرابحة ، أو مضاربة ، أو مـشاركة ، وذلك علي النحـو التالي :

**الاستثمار المباشر والمتاجرة المباشرة** :

يقصد بالاستثمار المباشر أن يقوم البنك الإسلامي بتشغيل أمواله بنفسه مباشرة في المشروعات الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو الخدمية أو غيرها من المـشروعات وذلك بغية تحقيق الأرباح لمساهميه وتحمل المخاطر المرتبطة بذلك ومن المستحـسن أن يكون نشاط البنك كمضارب بنفسه محدوداً فى حالات خاصة تخفيفاً للعبء الواقـع عليه وتمكيناً له من القيام بوظائفه المختلفة على نطاق واسع وبكفاءة [9].

ويستطيع البنك الإسلامي في إطار هذا النوع من الاستثمارات القيام باستثمار قدر من رأس ماله في أي نوع يراه مناسباً من المشروعات المتاحة في البيئـة المحيطـة ، وتكون الأموال مملوكة له ملكية كاملة ، ويقوم البنك بنفسه بإدارة هذه المـشروعات بما يتوفر لديه من خبرات ومهارات وعمال ، أو يقوم باستئجار من يعاونـه في هـذا الاسـتثمار من العمـال أو الفنيين أو الخبراء ، وذلك بالأسـلوب الـذي يـراه ملائماً.

ويمكن الاعتماد علي هذا الأسلوب في ا الات الاسـتثمارية ذات الطبيعـة الإنتاجية. ويتوقف نجاح البنك في مثل هذا النوع من الاسـتثمارات علـي التـراكم السابق لديه من الخبرات والممارسات الإدارية والفنية والاستثمارية.

وتمثل المتاجرة المباشرة قيام البنك الإسلامي بالشراء والبيع لحسابه مباشـرة ، سواء قام البنك بنفسه أو تمت هذه العملية لصالحه ، وذلك ـدف تقليـب المـال وتحريكه في عملية التجارة للحصول علي ربح حلال من خلال الفرق بـين تكلفـة الشراء وسعر البيع ، ولتحقيق مصلحة أفراد ا تمع بتوفير احتياجـا م مـن الـسلع المختلفة.

وقد شرع البيع والشراء بالكتاب والسنة والإجماع فقد قال تعالى : "**وأحـل الله البيـع وحرم الربا**" (البقرة : 275) ، كما روي عن الرسول صـلي الله عليـه وسلم قوله : أفضل الكسب عمل الرجل بيده ، وكل بيع مبرور " وقد أجمع الفقهـاء على جواز البيع والتعامل به من عهد الرسول - صلي الله عليه وسلم - إلى يومنـا هذا.

ويجب علي البنك الإسلامي مراعاة بعض الأمور عند قيامه بالمتاجرة المباشرة ، ومن بين هذه الأمور :

- أولويات السلعة التي يجب عليه القيام بالمتاجرة المباشـرة فيهـا، فتراعـي الضروريات ، فالحاجيات فالتحسينيات ، بحيث يتجاوب البنك مع مـصالح الأفراد با تمع واحتياجا م.
- اقتصاديات العمليات التي يقوم البنك الإسلامي بالمتاجرة فيها ، من حيـث الربحية ، ومعدلات دوران المبيعات ، وفرص التسويق المتاحة للسلع التي يتم الإتجار فيها.
- فترة السداد لباقي الثمن إذا كانت بعض العمليات تتم بالأجـل. وفي هـذا الصدد يراعي البنك مدى مسايرة السياسات البيعية الـتي ينتـهجها مـع السياسات السائدة في السوق.
- يجب مراعاة ضوابط السداد ومدى مساير ا مع طبيعـة العمـلاء والـسلع والأسواق وغيرها من المتغيرات السائدة في السوق التي يمارس فيهـا البنـك نشاطه.

**التمويل بالمرابحة** :

**أولاً** : **تعريف البيع بالمرابحة** :

يقول ابن قدامة: إن بيع المرابحة يشير إلى البيع برأس المال وربـح معلـوم ، ويشترط علمها رأس المال فيقول البائع : رأس مالي فيه ... أو هو علي بمائة زيادة ربح معلوم للبائع والمشتري ، ولهذا يجب أن تدخل المنتجات حيازة البائع قبـل أن يقـوم

ببيعها إلى المشتري ، كما يجب أن يكون الثمن الأول معلوماً للمشتري مع اشـتراط ربح معين محدد المقدار ، فلا تصح المرابحة مع جهالة مقدار الربح أو نسبته [10].

ولقد قام الفقهاء والباحثون المعاصرون بتقديم صيغ وأساليب عديدة للاستثمار في البنوك الإسلامية تمشيا مع قواعد الشريعة الإسلامية وكبدائل لـصيغ الاسـتثمار الربوية المعروفة في البنوك التقليدية وذلك تأسيساً علي قواد المعـاملات في الـشريعة الإسلامية. من أهم هذه الصيغ بيع المرابحة للآمر بالشراء الذي يتمثل في طلب أحـد العملاء من البنك شراء منتجات له يحددها العميل ويبين مواصفا ا علـي أن يقـوم بشرائها من البنك مرابحة ويدفع الثمن إما نقداً أو علي أقساط يتم الاتفاق عليها بـين البنك والعميل.

**ثانياً : شروط البيع بالمرابحة :**

تعد لمرابحة من عمليات البيع التي يتضح فيها جلاء امتزاج الأساس العقائـدي بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسلوكية ، ولا تدخل في صور الوساطة التي يقوم فيها البنك الإسلامي بأعمال الائتمان التجاري. ومن أهم شـروط البيـع بالمرابحة ما يلي :

1- تتطلب المرابحة كأحد أنواع البيوع التجارية المسموح ا شرعا المعرفـة التامـة بأحوال السوق وظروفه وأنواع المنتجات محل التعامل وأماكن توزيع المنتجـات وأخلاقيات التجارة.

2- أن تكون المرابحة علي شئ مملوك للبائع ، أي له عليه حق الملكية الذي يترتـب بمجرد انعقاد العقد صحيحاً حتي ولو لم يتم قبض أو حيازة المبيع وتسلمه".

3- ضرورة التعريف بالثمن الذى دفعه البائع وما يضاف إليه من كافة التكـاليف الضرورية للمنتجات وما جرى عليه العرف التجاري حتي يكون كـل ذلـك معلوما للمشتري عند التعاقد.

4- ضرورة التعريف بالربح سواء كان مبلغاً محدداً أو نسبة حتي يعلمه المـشتري ويقبله. ومن المعروف أن أسباب استحقاق الربح في المنهج الإسلامي ثلاثـة

وهي المال والعمل والضمان. والبائع مرابحة كمالك للسلعة يضمنها ومن هنا فهو يستحق الربح لهذه الأسباب الثلاثة مجتمعة ، وذلك لعمله بالبيع والشراء في مال مملوك له ويضمنه. ومن أهم مؤشرات تحديد الربح الواجب مراعا ـ ا في السوق الإسلامي :

أ - التعاون والتكامل لا الصراع والمنافسة غير الحرة.

ب - عدم التناجش أو المناجشة.

ج - عدم تلقي الركبان.

د - عدم الاحتكار.

هـ - مراعاة سلم الأولويات الإسلامية.

5- وضوح البيانات المتعلقة بالمرابحة وفهمها من قبل المشتري حتي يقف علي كاف ـ ة خصائصها فلا تكون هناك جهالة أو غرر.

6- كل كذب أو خيانة في عملية البيع بالمرابحة تفسدها ويرتب ذا ـ لك للم ـ شتري الخيار في المضي في العقد أو عدمه.

7- تجوز المرابحة في عروض التجارة والزروع والثمار ، أما العقار فتكتنفه صعوبات إدارية وإجرائية تمليها القواعد والقوانين المتعلقة بانتقال الملكية.

8- تجوز المرابحة في السلع الحاضرة في التجارة الداخلية وفي السلع الغائبة علي الصفة في التجارة الخارجية بعد دخولها واستقرارها في ملكية البائع مرابحة وحيازته لها.

9- يجوز للبائع مرابحة أن يشترط علي المشتري عدم الرجوع عليه بضمان العيوب الخفية في المبيع ، والأفضل ألا يتم هذا الشرط حرصا من البائع علا ـ ي ح ـ سن السمعة والثقة.

10- يجوز أداء الثمن أو الوفاء بدين المرابحة (ثمن المنتجات + الربح) مؤجلا أو علا ـ ي أقساط ، يكون البيع صحيحاً ولا مانع شرعا من الزيادة في الثمن إذا كان الدفع مقسطا أو مؤجلاً باعتبار أن ذلك مقابل عوض السلعة المبيعة.

**ثالثاً : خطوات التعامل بالمرابحة مع البنك الإسلامي :**

تتم عملية التمويل بالمرابحة في البنك الإسلامي وفق عدة خطوات يمكن بيا ا علي النحو الموضح بالشكل رقم (1/5).

ويمكنـنا إلقـاء الضوء علي الخطـوات السـابقة بشيء من التفـصـيل كما يلي :

(1) **طلب العميل للتمويل بالمرابحة :** يتقدم العميل إلى البنك الإسـلامي بطلـب يتضمن رغبته في قيام البنك بشراء مواد أو آلات أو سلع أو ما إليها ، محـددا مواصفا ا والكمية المطلوبة منها والموعد المناسب لتوفيرها. وقد يقدم بمـوردي هذه المنتجات ليساعد البنك في توفير المطلوب ، ويراعي أن الأصل هو وجود المنتجات لدى البنك وقدرته علي توفيرها في الحال ، ولكن لا غرو إذا كانـت غير متاحة حالياً لدى البنك فيمكنه شراءها وتملكها ثم إعادة بيعها للعميل وفق ما يتفق عليه بينهما.

(2) **دراسة وتحليل طلب العميل** : تقوم إدارة أو قسم المرابحات بدراسـة عمليـة المرابحة والتأكد من شـرعيتها وعـدم وجود موانع شـرعية أو قانونيـة تحول دون إتمامهـا. وقد يطلب البنك عدة مسـتندات تؤيـد طلب العميل من بينها :

أ- صورة من نظام العمل الأساسي للعميل.

ب- صورة من السجل التجاري للعميل.

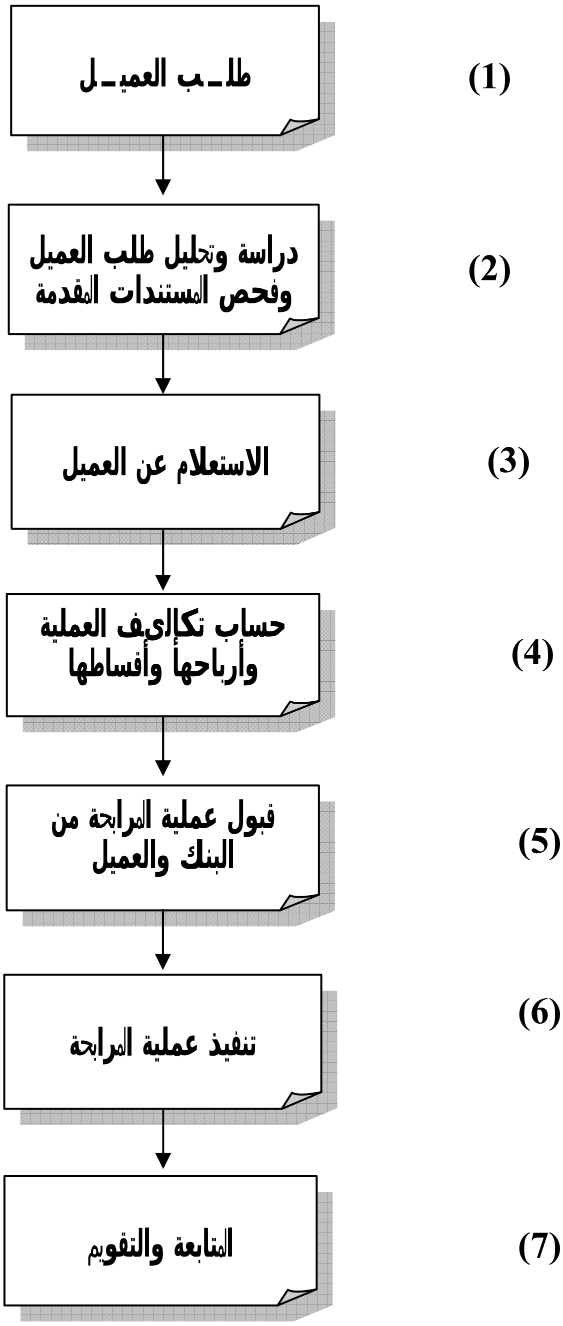
ج- صورة من البطاقة الضريبية ، وبطاقة الاستيراد إذا كانت المنتجـات سترد من الخارج.

د- صورة من الحسابات الختامية للعميل لعدة سنوات يقدرها البنك.

هـ - بيان بالعمليات التمويلية السابقة مع البنك أو البنوك الأخرى الـتي تعامل معها العميل.

**شكل رقم (1/5)**

**خطوات التمويل بالمرابحة في البنك الإسلامي**



(3) **الاستعلام عن العميل** : ويتضمن قيام الإدارات المختصة في البنك بدراسة وتحليل المستندات المقدمة وفحصها وإجراء عملية الإستعلام عن العميل للوقوف علي سمعته ونشاطه التجاري وحجم أعماله وممتلكاته ، وبناء علي ذلك تعد دراسة مختصرة عن اقتصاديات العملية وطبيعة المنتجات ومصادر توريدها وتسويقها مما يسهم في اتخاذ القرار بتنفيذ العملية من عدمه ويسهل من وضع شروطها وقيمة ما سيقوم العميل بتقديمه كدفعة أولى ، لضمان جدية العميل في طلب التمويل بالمرابحة، كما ييسر ذلك في تحديد نسبة الربح ، وفترة السداد ، إذا كان السداد سيتم علي أقساط كل فترة زمنية معينة ، وتحديد الضمانات المطلوبة.

(4) **حساب تكاليف عملية التمويل بالمرابحة وأرباحها وأقساطها** : بعد أن تتم عملية التحليل والفحص السابقة ، يقوم البنك حساب ثمن البضاعة وفقا لما تسفر عنه دراسات البنك لعروض البيع المقدمة من الموردين سواء من الداخل أو الخارج ، ومن ثم يمكنه تحديد ربح البنك من هذه العملية وذلك بإضافة كافة التكاليف التي يتحملها المتعلقة بالنقل والتخزين والتفريغ والشحن والتكاليف الإدارية وما إليها إلى الثمن الأصلي وبعد ذلك يستطيع البنك أن يحدد ما يتقاضاه من أرباح حسبما اتفق عليه مع العميل عن طريق المعادلة التالية :

***ربح عملية المرابحة = ثمن شراء المنتجات وتكلفتها × نسبة الربح المتفق عليها***

وتتحدد قيمة المنتجات علي أساس شرائها والأرباح المضافة. ولضمان جدية العميل وعدم تراجعه عن إتمام العملية يقوم البنك باستيفاء دفعة مقدمة منه لتكون بمثابة جدية التعاقد من قبله وتتراوح هذه النسبة في البنوك الإسلامية بين 15% - 30% ويتوقف تحديدها علي طبيعة العملية وطبيعة العلاقة القائمة بين البنك والعميل وظروف تطبيقها وحجم العملية. كما يتحدد في هذه الخطوة طريقة سداد قيمة العملية ، فقد يكون السداد فورياً كما قد يكون مؤجلا لفترة معينة ، وأخيراً قد يتم علي أقساط.

(5) **قبول عملية المرابحة من البنك والعميل** : بعد إجراء الحسابات السابقة لعملية من حيث التكاليف والأرباح والموعد المحدد لتوفير المنتجات والدفعة المقدمة وطريقة السداد والاتفاق عليها من قبل العميل والبنك ، يمكن اعتماد عملية التمويل بالمرابحة تمهيدا للدخول في مرحلة تنفيذها. وهنا يمكننا الإشارة إلى أن الاعتماد يتوقف علي حجم التمويل المطلوب ، فقد يدخل في حدود السلطات المخولة لرئيس القسم أو الإدارة أو الفرع وقد يتوقف ذلك علي رفع الأمر إلى السلطات العليا بالبنك لاعتمادها والموافقة عليها.

(6) **تنفيذ عملية التمويل بالمرابحة** : بعد اعتماد العملية يقوم العميل بتوريد المبلغ المتفق عليه كدفعة أولى لإثبات جدية التعاقد ، ويبدأ البنك الإسلامي في إجراءات توفير المنتجات المتفق عليها سواء من الداخل أو من الخارج وذلك بالبدء في إجراءات الاستيراد. ويمثل سند ملكية المنتجات المستوردة صدور بوليصة الشحن باسم البنك، أما المنتجات الحاضرة بالسوق المحلي فيتعين حيازتها ملكا للبنك قبل بيعها للعميل المرابح ، ويخطر البنك العميل بأن المنتجات جاهزة للتسليم حسب الاتفاق ، ويتم توقيع عقد المرابحة ويتسلم العميل المنتجات.

(7) **المتابعة والتقويم** : إذا تم تنفيذ عملية المرابحة وتسلم العميل المنتجات المتفق عليها سواء كانت دفعة واحدة أو عدة دفعات ، فيجب علي البنك أن يقوم بمتابعة العميل ، دون إزعاج ، وذلك من خلال الاستعلام بشكل دوري وإجراء الزيارات الميدانية للوقوف علي كافة التطورات وإبداء النصح والمشورة إذا لزم الأمر حتي لا يتعثر العميل المرابح ويؤدي إلى توقفه عن السداد.

**التمويل بالمضاربة** :

**أولاً** : **مفهوم التمويل بالمضاربة** :

المضاربة لغة مأخوذة من الضرب في الأرض – وهي لغة العراق – وهو السير فيها للسفر مطلقاً ، كقوله تعالى: **"وإذَا ضربتم في الأرض فليس عليكُم جناح أن تقْصروا من الصلاة إنْ خفْتم أن يفْتنكُم الذين كفَروا إن الكافرين كانوا لكُم عدوا**

**مبينا"** (النساء : 101) ، أو للسفر بغرض التجارة وابتغاء الرزق كقوله تعالى: **"وآخرونَ يضربونَ في الأرض يبتغونَ من فَضل الله"** (المزمل: 20)، والمضاربة مرادفة للقـراض بكسر القاف ، وهو لغة أهل الحجاز ، حيث يردان علي معني واحد.

وتمثل المضاربة: اتفاقاً بين طرفين يبذل أحدهما فيه المال (صاحب المال) ويبذل الآخر جهده ونشاطه في الاتجار والعمل بهذا المال (المضارب) ، علي أن يكون ربـح ذلك بينهما علي حسب ما يشترطان ، وإذا لم تربح الشركة لم يكن لصاحب المـال غير رأس ماله ، وضاع علي المضارب جهده وكده ، وذلك لأن الشركة بينـهما في الربح ، أما إذا خسرت الشركة فإنها تكونت علي صاحب المال وحده ولا يتحمـل المضارب شيئا منها مقابل ضياع جهده وعمله ، إذ ليس من العدل أن يضيع عليـه جهده وعمله ثم يطالب بمشاركة صاحب المال فيما ضاع من ماله ما دام أن ذلـك لم يكن عن تقصير أو إهمال (11).

كما يعرف البعض المضاربة بأنها : "نوع من المشاركة بين صاحب الأمـوال وصاحب الخبرات ، يقدم فيها الأول ماله والثاني خبراته ، ويقتسمان نتائج المـشروع بنسب يتفق عليها ، وهو الوسيلة الإسلامية المشروعة لإدخال الموجودات النقديـة في النشاط الاقتصادي وتحويلها إلى عنصر إنتاج عن طريق عمل مشترك يقوم به صاحب المال ورب العمل معاً.

ولقد ضارب رسول الله – صلي الله عليه وسلم – قبل البعثة ، بمال السيدة خديجة – رضي الله عنها – قبل أن يتزوجها بسنة وشهرين تقريباً وبعثت معه عبدها ميسرة ذلك قبل النبوة. ولعل وجه الاستدلال بذلك أنه – صلي الله عليه وسـلم – حكاه مقررا له بعدها.

وفي القرآن الكريم يقول تعالى : **"وآخرونَ يضربونَ في الأرض يبتغونَ مـن فَضل الله"** (المزمل : 20) ولقد أورد العلماء والفقهاء الكثير من الأدلة علي مـشروعية المضاربة كنشاط اقتصادي يمكن للبنوك الإسلامية أن تعتمد عليه في إتمـام أنـشطتها التمويلية والاستثمارية. فكما يقول صاحب الهداية : أن المضاربة مشروعة للحاجـة إليها ، فإن الناس بين غني بالمال غني عن التصرف فيه ، وبين مهتد في التصرف صفر

اليد عنه ، فمست الحاجة إلى شرع هذا النوع من التصرف لتنظيم مصلحة الفقير والغني"؟

والمضاربة بمعناها الشرعي السابق تختلف عن المقصود من المضاربة في البورصة ، فإن لفظ المضاربة المتداول في عصرنا الحالي والمتعلق بأعمال وأنشطة البورصة يعني : "تحمل المخاطرات بالبيع والشراء بناء علي التنبؤات بتقلبات الأسعار ، بغية الحصول علي فارق الأسعار ، وقد يؤدي هذا التنبؤ إذا أخطأ إلى دفع فروق الأسعار ، بدلا عن قبضها".

**ثانياً : شروط التمويل بالمضاربة :**

لا تختلف المضاربة عن غيرها من العقود في الشروط العامة لانعقاد العقد وهي المتعلقة بأهلية العاقدين ، والمحل ، والصيغة ، فهي من هذه الناحية كشروط الوكالة. أما الشروط الخاصة بصحتها ، فهي التي تتعلق برأس المال ، وتوزيع الأرباح ، وإجراءات التنفيذ.

**أ- الشروط المتعلقة برأس المال :**

1- **أن يكون رأس المال نقدا** : فيجب أن يكون رأس المال من النقود لأنها هي أصول الأثمان ، وهي ثابتة القيمة ولا يعتريها تغير الأسواق الذي يعتري العروض والسلع، لذا فهي لا تجوز بالعروض والعقار عند جمهور الفقهاء، لأن ذلك غرر إذ يقبض العرض وهو يساوي قيمة ما ، ويرده وهو يساوي قيمة غيرها ، فيكون رأس المال والربح مجهولين ، وفي ذلك من الضرر ما لا يخفي ، ومع ذلك فقد أجاز البعض المضاربة بالعروض وذلك علي أساس أن يجعل ثمن العرض بعد بيعه بمثابة رأس مال المضاربة.

2- **أن يكون رأس المال معلوم المقدار والجنس والصفة عند التعاقد** : يجب أن يكون رأس المال المضاربة معلوم المقدار والصفة عند التعاقد لأن جهالته تؤدي إلى جهالة الربح مما يؤدي إلى المنازعة. ومعروف أن معلومية الربح (كنسبة) يعد شرطا لصحة المضاربة.

3- **أن يكون رأس المال عينا لا دينا** في **ذمة المضارب** : يجب أن يكـون رأس مال المضاربة عينا ، أي حاضر، لا دينا في ذمة المضارب. فلو قـال أحـد الطرفين للآخر : اعمل بالدين الذي بذمتك مضاربة بالنصف ، فإن ذلـك يفسد المضاربة.

أما إذا أمره بقبض دين له علي طرف ثالث ويعمل فيه مـضاربة ، فقد أجاز ذلك الحنابلة والحنفية والشافعية ، وقالوا : إنه وكله علي القبض ، لا أنه جعل القبض شرطا في المضاربة ، ومنعه مالك وأصحابه علي أساس أن ذلك اشتراط منفعة زاده في المضاربة وهو ما يفسد العقد ، والـرأي الأول أولى بالاتباع لتنشيط المعاملات وتحقيق التنمية المنشودة.

4- **تسليم رأس المال إلى المضارب** : يجب تسليم رأس المـال إلى المـضارب ، وذلك لتمكينه من تحريك المال وتثميره ، فلا تصح المضاربة لو ظلـت يـد المالك علي المال ، حيث إن المضاربة انعقدت علي رأس مال من أحد الجانبين وعلي عمل من الجانب الآخر ، ولا يتحقق العمل إلا بعد خروج المال من يد ربه ، فتسليم رأس المال إذا شرط لصحتها.

**ب- الشروط المتعلقة بتوزيع الأرباح :**

1- **تحديد نصيب كل من صاحب المال والمضارب من الربح** : يجب أن يكون مقدار الربح معلوما بنسبة معينة لكل من المضارب وصـاحب المـال ، لأن الربح هو المعقود عليه ، وجهالة المعقود عليه توجب فساد العقد. فإذا اتفـق علي أن الربع أو النصف مثلا للمضارب ، كان ذلك كافيا لأن الباقي أصبح معلوما أنه نصيب صاحب المال ، ولو قال أحد الطرفين للآخر: خذ هـذه الألف مثلا فاعمل فيها مضاربة علي أننا شركاء في الربح جاز ذلك أيـضاً ويصبح الربح بينهما مناصفة ، لأن الشركة تقتضي المساواة ، أما لو قال له : خذ هذا المال واعمل فيه مضاربة ، ولك نصيب في ربحه ، فإنـه لا يجـوز لجهالة نصيبه من الربح ، وجهالة الربح تفسد العقد.

2- **أن يكون الربح مشتركا** بين **صاحب المال والمضارب** : ولو اقتصر جميع الربح لأحدهما لفسد العقد ، كذلك لا يصح لأحد المتعاقدين أن يشترط لنفسه مبالغ معلومة من الربح.

3- **ألا يكون نصيب كل من صاحب المال أو المضارب مقدارا محددا من الربح**: لا يجوز تحديد مبلغ معين كعشرة آلاف جنيه مثلا ، فإن ذلك وإن لم يخالف مقتضي العقد إلا أنه يفسد المضاربة ، لأنه يفضي إلى جهالة الربح ، ويؤدي إلى قطع الشركة في الربح إذا لم يربح المضارب إلا هذا المبلغ المحدد ، ويكون هذا لأحدهما دون الآخر ، فلا تتحقق الشركة ولا يكون التصرف مضاربة.

4- **أن تكون النسبة المشروطة لكل من صاحب المال والمضارب حصة شائعة من الربح لا من رأس المال** : إذا تحدد الربح كمقدار من رأس المال أو منه ومن الربح فسدت المضاربة ، وذلك لأن المضاربة شركة في الربح وحده ، والربح هو المعقود عليه في المضاربة بين طرفيها.

5- **تكون الخسارة علي صاحب المال ما** لم **يكن هناك تقصير من جانب المضارب** : يتحمل صاحب المال الخسارة ما لم يثبت أن المضارب قد قصر في القيام بواجبه تجاه عملية المضاربة. أما في حالة تقصيره فإن الخسارة تكون عليه فيما نقص من رأس المال ، بحيث يقاس مقدار التقصير بقدر ما كان يمكن أن يفعله أمثاله من التجار في نفس الظروف وفي نفس السوق.

**ج- الشروط المتعلقة بالتنفيذ :**

1- **أن يقدم صاحب المال ما اتفق عليه من رأس مال المضاربة لتمكينه من العمل** : يجب علي صاحب المال أن يقدم المال المتفق عليه من جانبه وليس عليه العمل ، ويبقي العمل من اختصاص المضارب. يجب علي صاحب المال إفساح المجال أمام المضارب لتحريك المال واستثماره أو الاتجار فيه بما يحقق أهداف المضاربة.

2- **طبيعة نطاق المضاربة** : يجوز لصاحب المال أن يشترط علي المضارب العمل في بلد معين ، أو أن يمارس نشاطه في منتجات معينة ، أو غيرها من الشروط التي يكون فيها مصلحة الطرفين.

3- **طبيعة نشـاط المضارب** : يجوز للمضارب أن يمـارس أعمـال الـرهن ، والار ان، و الإيجار ، والاستئجار ، وتأخير الثمن لأجل متعارف عليه ، بل إذا قال له صاحب المال اعمل برأيك فيه" مضاربة مطلقة غير مشروطة" يمكنـه أن يدفع المال مضاربة إلى غيره وأن يخلط مال المضاربة بماله أو بمال غيره.

4- **حدود المضاربة** : لا يحق للمضارب القيام ببعض الأعمال مثل قـرض مـال المضاربة ، والعتق ، والهبة... وذلك لأن المضارب أمين في عمل المضاربة وأمين علي مالها لأنه مودع لديه ، فقد قبض مالها وهو وكيل بالتصرف يعمل بـإذن صاحب المال.

5- **جزاء المضارب إذا خالف الشروط المتفق عليها للتنفيذ** : يعتـبر المـضارب غاصباً إن خالف ما قيده به صاحب المال ، ويصبح ضامنا حينئذ لا أمينـا ، إذ أنه لا ضمان علي المضارب إلا إذا أهمل أو قصر في حفظ المال أو ظهرت خيانته في العمل.

**ثالثاً : خطوات المضاربة في البنك الإسلامي** :

تمر عملية التمويل بالمضارب في البنوك الإسلامية بعدة خطوات يمكن بيا ـا بشكل مختصر علي النحو التالي :

1. **طلب التمويل** : يذهب العميل إلى البنك الإسلامي طالبا منه تمويل عمليـة مضاربة معينة ، ويجري معه المسئولون بالبنك بعض المناقشات والتـساؤلات حول طبيعة عملية المضاربة وخصائصها والمبالغ المطلوبة لتمويلها والمدة الـتي تستغرقها والمكان الذي ستمارس فيه والمنتجات محل المـضاربة والأربـاح المتوقعة في مثل هذه الأنشطة ... وغيرها من الموضوعات التي تمكـن مـن تكوين وجهة نظر مبدئية عن عملية المضاربة.

2. **البحث والدراسة** : تقوم الإدارة أو القسم المختص بالاطلاع علي طلب التمويل وتعمل علي تحليل المعلومات والبيانات المقدمة من قبل العميل بما يمكن من تقييم حالة العميل مع دراسة إمكاناته المادية والبشرية والمعنوية ، وسمعته وخبراته وممارساته في النشاط الذي يبغي تمويله مضاربة ، ومن ثم تقوم الإدارة بإعداد تقرير شامل عن العملية ليطلع عليه مدير الإدارة أو رئيس القسم.

3. **اتخاذ القرار** : يرفع التقرير السابق أو المذكرة المعدة للسلطة المفوضة حسب طبيعة عملية المضاربة ، ومبلغ التمويل المطلوب ، والمدة التي تغطيها عملية المضاربة ، ويتم البت فيها بالموافقة أو الرفض المسبب أو التعديل في بعض بنودها حسب ما تراه الجهة متخذة القرار في هذا الصدد بما فيه مصلحة الطرفين.

4. **تنفيذ القرار** : إذا تمت الموافقة علي طلب التمويل يخطر العميل لإعداد المستندات المطلوبة وتجهيز العقد للتوقيع من الطرفين (العميل ، والمسئول عن البنك الإسلامي) ، وإذا كانت عملية المضاربة استيراد من الخارج يتم إخطار القسم المختص لفتح الاعتماد المستندي المطلوب ، وتبدأ عملية التنفيذ في ضوء ما سبق من شروط وقواعد.

5. **متابعة وتقويم عملية المضاربة** : تبدأ عملية المتابعة والتقويم بعد الموافقة واتخاذ الإجراءات التنفيذية للتأكد من حسن سير العمليات ، وقد تكون المتابعة ميدانية ، عن طريق الزيارات الميدانية لمواقع العمل وإجراء المقابلات الشخصية مع العملاء ، كما قد تكون المتابعة مكتبية ، عن طريق طلب تقارير دورية من العميل عن موقف عملية المضاربة ومركزها المالي أولا فأول.

6. **قياس النتائج وتوزيع العوائد** : في نهاية مدة المضاربة المتفق عليها يتم إعداد الحسابات الختامية والمراكز المالية لإجراء توزيع الأرباح أو مراعاة الخسائر، حيث يوزع الربح بالنسبة المئوية المتفق عليها ، للمضارب نسبة نظير خبرته وعمله وإدارته ، وللبنك الإسلامي نسبة نظير تمويله للعملية ، وإذا كانت

النتائج تشير إلى وجود خسائر فيتم البحث عن أسبابها هل ترجع لظروف السوق والأحوال الاقتصادية والاجتماعية السائدة ، أم أن المضارب قد أهمل أو قصر أو خان الأمانة ، وتطبق في هذه الحالة الشروط السابق الاتفاق عليها فيما يتعلق بتوزيع الأرباح وتحمل الخسائر.

**رابعًا : أنواع التمويل بالمضاربة** :

تتعدد أنواع التمويل بالمضاربة ، ويمكن النظر إليها من عدة وجوه على النحو التالي:

### (1) المضاربة المقيدة :

تشير المضاربة المقيدة إلى عملية التمويل التي يقيد فيها صاحب المال المضارب بنوع معين من العمل ، أو أن يلزمه بممارسة النشاط في مكان معين ، أو زمن محدد ، ويربطه بالتعامل في منتجات بذاتها ، كأن يشترط عليه ألا يشتري إلا الأدوات الكهربائية ، أو ينهاه عن شراء المنتجات الغذائية.

روي عن ابن عباس أنه قال : كان العباس بن عبد المطلب إذا رفع ماله مضاربة اشترط علي صاحبه ألا يسلك به بحرا ولا ينزل به واديا ولا يشتري به دابة كبد رطبة ، فإن فعل ضمن ، فبلغ شرطه رسول الله - صلي الله عليه وسلم - فأجاز شرطه. وعن حكيم بن حزام صاحب رسول الله - صلي الله عليه وسلم - : "أنه كان يشترط علي الرجل إذا أعطاه مالا مقارضة (مضاربة) يضرب له به أن لا تجعل مالي في كبد رطبة وألا تشتري به حيواناً لأنه عرضة للهلاك ، ولا تحمله في بحر ولا تنزل به بطن مسيل ، فإن فعلت شيئاً من ذلك فقد ضمنت مالي".

### (2) المضاربة المطلقة :

المضاربة المطلقة ما خلت من تقييد المضارب العمل بزمان أو مكان أو نوع معين ، كان يقول البنك الإسلامي لعميله : هذا هو رأس مال المضاربة اعمل فيه كيفما شئت ، وما رزق الله به من ربح هو بيننا مناصفة. فله في هذه الحال أن يبيع

ويشـتري بما هو معرف في السوق ، طلبا للحصول على الربح الذي هـو موضـع العقد.

وللمضارب في هذه الحالة أن يبيع نقداً ، أو يبيع بالأجل ، وله السفر بالمال برا وبحرا ، كما يملك المضارب حرية الإيداع والرهن والار ان والإيجـار والاسـتئجار ولكن لا يملك المضارب الاستدانة لعمل المضاربة ، فإن فعل ذلك بأمر صاحب المال ، فإ ا تتحول إلى شركة وجوه وفي هذه الحالة يكون الربح مناصفة فيمـا اشـتريا وفي الدين ، مع استمرار موجب المضارب علي ما شرطا ، وذلك عند الحنفية ، وأضـافوا أن الدين في ذمة المضارب لوحده دون صاحب المال.

**(3) المضاربة الفردية :**

المعروف أن المضاربة الشرعية كانت تمارس غالباً علي أسـاس فـردي بـين شخص يعمل في المال وهو المضارب ، وبين صاحب المال الذي يقدم المال للمضارب.

**(4) المضاربة الجماعية :**

يجوز أن تكون المضاربة بين صاحب مال واحد ، وعدة مضاربين بالعمـل ، كما يجوز أن يضارب واحد بأموال متعددة لعدة أشخاص فيصير عاملا مـشتركاً في المضاربة.

ويري الدكتور الضرير أن المضاربة في الأساس كانت جماعية قبل الإسـلام ، فقد كان المضارب يأخذ أموال عدة أشخاص يتاجر ا في رحلتي الشتاء والـصيف، وهذا ما تقوم به البنوك الإسلامية الآن ، حيث يقوم البنك بتمويل الأفراد من خلال ما لديه من أموال البنك والمودعين مضاربة هو بالمال والعميل مضارب بالعمل.

وتتعدد ا الات التي يمكن المضاربة من خلالها ، وإن كان أغلـب عبـارات الفقهاء علي أن العمل في المال يكون عن طريق التجارة ، والتجارة هي التـصرف في المال بالبيع والشراء ، والغالب التوسع في أنشطة المضارب بحيث تشمل بالإضـافة إلى النشاط التجاري البحت كل وسيلة لاستثمار المال وإنمائه ، يمكن أن يتناولها العمل في المضاربة وتفي بالغرض المطلوب من التجارة سواء كانت في مجال الصناعة أو الزراعة

أو غيرهما. فحصر عمل المضاربة في ميدان التجارة يغل يد المضارب ويحول بينه وبين مصالح لا يوجد مبرر لحرمانه هو وصاحب المال منها. ويمكن في التطبيقات المصرفية المعاصرة خلط أموال المضاربة بأموال المضارب نفسه أو مال غيره في المضاربة المطلقة ، ما دام هناك تفويض وإذن من صاحب المال ، كأن يقول صاحب المال للمضارب : اعمل برأيك فيه.

**التمويل بالمشاركة** :

**أولاً** : **مفهوم التمويل بالمشاركة** :

تعد المشاركة من الأساليب التمويلية القديمة ، ولكنها مستحدثة مصرفيا ، وتقوم علي أساس تقديم البنك الإسلامي للتمويل الذي يطلبه المتعامل معه والمشارك بنسبة في هذا التمويل بجانب عمله وخبرته وأمانته ، وذلك دون تقاضي فائدة ثابتة ، كما هو الحال في التمويل المصرفي التقليدي ، وإنما يشارك البنك الإسلامي في النتائج المحتملة ، سواء كانت ربحا أو خسارة ، في ضوء قواعد وأسس توزيعية متفق عليها بين البنك وطالب التمويل قبل بدء التعامل ، يتم فيها تحديد عمل المشارك بعمله بنسبة محددة من ربح مجهول. وتستمد هذه الأسس من ضوابط بعض العقود الشرعية (12).

ويمكن تعريف المشاركة بأنها : "**عقد بين اثنين أو أكثر علي أن يكون الأصل - رأس المال - والربح أو الخسارة مشتركا بينهم حسب ما يتفقون عليه**".

وعبارة الأصل هنا تشير إلى أن رأس المال قد يكون مالا عينيا أو عملا والتزاما في الذمة ، حيث يتسع معني المال ليشمل : المال النقدي ، والمال العيني ، والعمل أو الالتزام بما في الذمة. وكان رأس المال يستعمل في شركة الأموال فحسب.

ولقد استدل علي مشروعية المشاركة من عدة أوجه ففي القرآن يقول تعالى :

**" إن هذَا أخي له تسع وتسعونَ نعجةً ولي نعجةٌ واحدةٌ فقَالَ أكْفلْنِيها وعزنِي في الْخطَابِ * قَالَ لقَد ظلَمك بِسؤالِ نعجتك إلَى نِعاجِه وإِن كَثيرا من الْخلَطَاء لَيبغي بعضهم علَى بعضٍ إلا الذين آمنوا وعملُوا الصالحات وقَليلٌ ما هم ..**"(ص: 24،23)

ومن السنة الشريفة عن أبي هريرة ، قول رسول الله - صلي الله عليه وسلم - أن الله سبحانه وتعالى يقول في حديثه القدسي : " أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه ، فإذا خانه خرجت من بينهما " رواه أبو داود وصححه الحاكم.

ولقد تعامل المسلمون منذ عهد النبي - صلي الله عليه وسلم - حتي يومنا هذا بالمشاركة دون أن ينكرها أحد ، تمشيا مع عرف الجماعة وإعمالا لمصلحة المسلمين. ولقد أعادت البنوك الإسلامية استخدام هذه الصيغة التمويلية علي نطاق واسع وجعلت فقهها ملكا مشاعاً لكل المسلمين.

ولهذا تعتبر المشاركة أحد الأساليب التمويلية المشروعة للاستثمار في البنوك الإسلامية ، **ويتمثل الفرق بينها وبين المضاربة أن المضاربة يكون فيها المال من جانب والعمل من الجانب الآخر ، أما** في **المشاركة فرأس المال والعمل مشتركان من الجانبين** ، وهى مبنية علي الأمانة والوكالة ، فكل شريك أمين علي مال شريكه ووكيل عنه فيما يباشر من تصرف في رأس مال الشركة في حدود ما تضمنه العقد من شروط ، ومن هنا يتأكد علي البنوك الإسلامية أن تأخذ بهذا الأسلوب من أساليب الاستثمار فتشارك الآخرين في مختلف المجالات لتحصل علي عائد من الربح يقوي مركزها المالي ويعمق ثقة عملائها بها كمنشأة مصرفية لا تتعامل في ما حرمه الله.

**ثانياً : أنواع الشركات في التشريع الإسلامي :**

(1) **شركات الأموال** : وهي الشركة التي يكون الأصل فيها مالا مشتركا بين طرفي العقد علي أن يعملوا فيها بأبدانهم ، وهي صحيحة باتفاق جميع الفقهاء ، بل هي الأصل في الشركات. وعند إطلاق لفظ الشركة يراد بها شركة الأموال. وتنعقد شركة الأموال علي صفتين هما شركة المفاوضة والعنان.

وتقوم شركة المفاوضة علي أساس المساواة التامة بين الشركاء في كل شىء وبصفة خاصة في رأس المال وفي الربح وفي الإدارة ، ومن ثم يكون كل شريك مفوضا عن الآخر في العمل برأيه دون الرجوع إليه، ولهذا كان

طبيعيا أن يكون كل منهما كفيلاً للآخر مما يلزم النص في العقـد علـي المفاوضة أو تعدد جميع شروطه.

أما شركة العنان فتقوم إذا لم تتوفر شروط شـركة المفاوضـة. وبصفة عامة فهي تؤسس بناء علي النقاط التالية :

- عدم تساوي حصص رأس مال الشركاء.
- يوزع الربح بين الشركاء بناء علي الشروط التي يضعو ا.
- يجب أن يحصل كل شريك علي إذن من الآخرين حتي تتـاح لـه حرية التصرف.

(2) **شركات الأعمال** : وهي عقد يشترط بموجبه اثنان أو أكثر في عمل ما كالتجارة أو الهندسة أو الاستشارات ... وغيرها علي أن ما قسم الله به من أجر فهو بينهم. وتسمي أيضاً شركة الأبدان ، وشركة الـصنائع ، وأجازها بعض الفقهاء بين أصحاب الحرفة أو المهنة الواحدة ، ومنـهم من أجازها بين أصحاب المهن المختلفة أيضاً. وهي صحيحة عند جمهور الفقهاء.

(3) **شركات الوجوه** : وهى عقد يشترك بموجبه إثنان أو أكثر ، علـي أن يشتروا بوجاهتهم وسمعتهم وثقة الناس فيهم بالأجل أي بالدين ، علـي أن ما قسم اله من ربح بعد تصريفهم لما اشتروا يكون مشتركا بينـهم. واختلف الفقهاء في هذا النوع من الشركات ، إلا أنه يـرجح جـواز المشاركة ما دامت دف إلى الكسب الحلال ، فليس المال إلا ثمرة العمل وليست الوجاهة إلا ثمرة لذلك العمل وليس في الأصول الشرعية الـتي تبيح المشاركة والتعاون علي الخير ما يقيد أو يميز الكسب عن بعضه.

**ثالثاً : شروط التمويل بالمشاركة :**

1- أن يكون **رأس مال المشاركة من النقود المحددة والمعروفة ومن العمـلات المتداولة.** وإذا كانت حصة بعض الشركاء عينية فيجب تقييمها بدقة مراعاة

للعدل في تقدير وتقييم حصص الشركاء ، إذ ستتخذ كأساس لتوزيع الأرباح والخسائر بعد ذلك.

2- **يجوز عدم تساوي حصة الشركاء** في **رأس مال المشاركة** ، وكل شريك غير مجبر علي إدخال جميع أمواله ونقوده في رأس المال.

3- **يجوز أن تكون السمعة التجارية** - الشهرة والصورة الذهنية الطيبة - **والثقة الفنية حصة** في **الشركة** ، مثل شركات الوجوه والصنائع.

4- **أن يكون الربح نسبة شائعة ومعلومة وليس محدداً بمقدار معين من المال**، وكل ما يؤدي إلى الجهالة في الربح أو قطع الشركة فيه يفسد المشاركة.

5- **أن تكون الخسارة بقدر حصة كل شريك أو رأس المال** ، أي أن تحمل الخسارة يكون علي أساس حصة كل شريك في رأس المال في جميع الأحوال وليس علي ما شرطوه.

6- **أن يكون كل شريك أهلاً للتوكيل والتوكل** ، بمعني أن يكون متمتعا بالأهلية التي يمكنه من أن يكون أصيلاً في عمله للشركة ووكيلا في آن واحد ، فهو أصيل باعتبار أنه يعمل في ماله ، ووكيل باعتبار أنه لا يعمل في ماله فحسب بل مخلوطا بمال غيره.

7- **أن تكون يد كل شريك** في **كل ما يختص بأعمال وأموال الشركة يد أمانة** ، فلا يضمن ما أتلف إلا حيث قصر أو تجاوز حدود الأمانة ، وإن لم يكن ثمة تقصير أو تجاوز فما يقع علي أحدهم من ضمان في أثناء أداء عمل الشركة يلزم به كل الشركاء.

8- **أن عقد الشركة غير لازم** في **حق الطرفين** ، فلكل شريك أن يفسخ العقد متي شاء بشرط أن يكون ذلك بحضور الطرف أو الأطراف الأخرى. وإن لم يتم ذلك الحضور فلا يتحقق الفسخ ولا تصبح له أهمية. وجواز الفسخ هنا مقيد بما إذا لم يترتب عليه ضرر ، فإن ترتب عليه ضرر منع من الفسخ حتي يزول المانع.

**رابعًا : إجراءات عملية التمويل بالمشاركة في البنك الإسلامي** :

يمكن إجراء عملية التمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية حسب عدة خطوات يمكن تناولها علي النحو التالي :

1- **طلب التمويل بالمشاركة** : يتقدم العميل المستثمر إلى البنك الإسلامي بمشروعه ، مقترحا الصيغة التي يريد أن يتعامل بها مع البنك. ويجب ألا ينتظر البنك الإسلامي حتي يأتيه العملاء ، بل يجب عليه أن يكون هو المبادر ببحث الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة وذلك من خلال الدراسات والتحليلات الميدانية والمكتبية التي يقوم بها ، والذهاب بها إلى العملاء إذا لزم الأمر. وأمام البنك العديد من المصادر التي يمكنه أن يستقي من خلالها الأفكار الاستثمارية سواء من الداخل أو من الخارج ، من البيانات الإحصائية المنشورة عن خطة الدولة ، أو من دراساته للسوق والعملاء والمنافسين... وغيرها ، أو من الدراسات التي تقوم بها إدارات البحوث والتطوير وإعداد دراسات الجدوي وغيرها من المصادر التي يمكن أن يدعم بها البنك أفكار العملاء ويجذبهم للاستثمار.

2- **إعداد الدراسات المبدئية لجدوى المشاركات المطروحة** : يقوم البنك الإسلامي من خلال الإدارات والأقسام المتخصصة في المجالات المقترحة بدراسة المشاركات المطروحة ، أي المشروعات الاستثمارية ، من مختلف الجوانب والأبعاد. ويجب أن تشتمل الدراسات المبدئية لجدوى المشاركات علي النقاط التالية :

أ- معلومات عن العميل وسمعته ، وخبراته في موضوع مشروعه ، وكفاءته وحسن إدارته ، لضمان كونه شريكا مأموناً.

ب- جدوى المشاركات من النواحي الاقتصادية والفنية لضمان الربحية المناسبة.

ج- جدوى المشاركات من النواحي الاجتماعية والقومية لضمان أهميتها علي المستوى الاجتماعي العام!؟

3- **الاتفاق علي الأسلوب المناسب للتمويل بالمشاركة** : إذا اجتاز المشروع الدراسات المبدئية بنجاح ، يجب أن يصل البنك مع عمليه إلى اتفاق واضح حول الأسلوب الأفضل للتمويل بالمشاركة من وجهة نظر كل من البنك والعميل بمراعاة مختلف ظروف وقدرات كل منهما سواء كانت مالية أو مادية أو فنية. إذ قد يفضل العميل المشاركة المستمرة في حين يد البنك الإسلامي أنه من المناسب له إتباع أسلوب المشاركة المنتهية ، ولذا وجب الاتفاق علي الأسلوب المناسب لكل منهما والوصول إلى قرار بشأن ذلك.

4- **استكمال البيانات والمستندات والوثائق** : يجب العمل علي استكمال البيانات الناقصة عن العميل من مختلف النواحي الاقتصادية والفنية والمالية والموقف السوقي والقانوني وغيرها من البيانات المدعمة بالمستندات الموثقة، إذا لم تكن قد قدمت في المراحل الأولي. ويمكن للبنك القيام ببعض الزيارات الميدانية التي تؤيد ذلك لوقوف علي حقيقة ظروف وإمكانات العملاء علي الطبيعة.

5- **تحليل حالة العميل** : في ضوء البيانات والمعلومات السابق الحصول عليها، وعلي هدي من نتائج الزيارات الميدانية يتم إجراء التحليل المالي لحالة العميل للوقوف علي أبعاد عملية المشاركة من حيث المخاطر المتعلقة ـا ، ومقدار المشاركة من كل طرف ، ومدة المشاركة والتقديرات الخاصة بالأرباح والخسائر وغيرها.

6- **اتخاذ القرار بالتمويل** : بعد إتمام الدراسات السابقة والتأكد من سلامة الإجراءات السابق في كافة ا الات يتم اتخاذ القرار بموافقة البنك ، ما دامت جميع الإجراءات سليمة ونتائج التحليل مطمئنة ، وإبلاغ العميل بذلك مع تحديد نصيب كل من طرفي المشاركة في رأس المال.

7- **تحديد إدارة مشروع المشاركة** : جرى العرف علي أن يعمل كل شريك في إدارة وتنفيذ ما اشتركوا فيه. ولذلك كان الرأي الفقهي أن يقتسم الشركاء الربح بقدر حصة الواحد منهم في رأس المال باعتبار المقاصة بالعمل المتساوي. ولكن أحياناً يكون أحد الشركاء أمهر وأحذق من غيره ، فإذا عمل أحدهم أكثر من غيره أو كانت له خبرة أفضل ، فله أن يشترط نسبة زائدة في الربح.

وفي المشاركات التي تتم بين البنك الإسلامي وعملائه ، غالباً ما يؤدي العميل الجزء الأكبر من العمل كإدارة المشروع ، ويحتفظ البنـك الإسـلامي لنفسه بحق الإشراف وترتفع النسبة المخصصة للإدارة وتنقص بحسب حجـم العمل المطلوب ، والمدة التي تستغرقها عملية المشاركة. وغالباً ما تتراوح هذه النسبة بين 15% إلى 45% ، وما تبقي يقتسم بين البنك والشريك بنـسبة حصصها في رأس المال.

8- **توقيع عقد المشاركة** : يتم توقيع عقد التمويل بالمشاركة بين البنك والعميـل، وليس من الضروري أن يكون رأس المال حاضرا عند توقيع العقد ، بينما يشترط أن يكون حاضرا عند البدء في تنفيذ عملية المشاركة للتأكد من خلط الموال.

9- **تنفيذ عملية المشاركة** : بعد توقيع عقد المشاركة يتم تنفيذ عمليـة المـشاركة وتدفع قيمة رأس المال المتفق عليها أو تحضر السلع ، وتجهز الآلات والمعدات ، وتعد الأماكن المتفق عليها لممارسة المشروع ، وتنشط عمليات الإنتاج أو البيع والشراء، ويتم الدفع والتحصيل. ولذا يجب فتح حسابات عمليـة المـشاركة لتسجل ا نتائج الأعمال والأنشطة أولاً فأول.

10- **ضمانات عملية المشاركة** : يجوز أن تكون هناك بعض الضمانات الضرورية ، وذلك ضمانا لجدية العمل واستمرارية المشروع ، وتحسبا لعمليات التعـدي أو التقصير والإهمال وخيانة الأمانة.

11- **توزيع عوائد المشاركة** : بعد أن تجري العمليات ويتم دوران العمل وتتم دورة الإنتاج ، يتم توزيع العوائد بصورة دورية حسب اتفـاق الطـرفين ، فتقـسم الأرباح وفقاً لما اتفق عليه بنسب معينة ، كأن تكون النصف أو الربع، أو تحدد بنسب مئوية كأن تكون 50% أو 25% أو غير ذلك من الـصورة الـشائعة للنسبة.

12- **متابعة وتقويم المشاركة** : يجب متابعة عمليات تنفيذ المشاركة من قبل الشركاء أولاً فأول حتي يتم اكتشاف الانحرافات والأخطاء ، ثم العمل علي سرعة تلافيها بما لا يؤدي لتفاقمها وزيادة الأعباء علي الشركاء. فيجـب ألا ينتظـر أحـد

الشركاء حتي يتم الإهمال أو التقصير من قبل الآخرين وهو يعلم، بل إن واجبه يحتم عليه التدخل لعلاج ما قد حدث من مشكلات وعقبات تعترض نجاح المشاركة.

13- **تصفية عملية المشاركة** : تحدد عادة مدة تقريبية لتصفية المشاركة ، وإذا عجز الشريك عن إدارة المشروع وفشل في تصفيته في الوقت المتفق عليه، في غياب أي عذر مقبول، للبنك أن يتولي إدارة المشروع في مقابل نسبة من الربح ويقوم بالتصفية. وللمشاركين أن يتفقوا علي تصفية المشاركة قبل الوقت المحدد. وكثيرا ما يطلب العميل شراء نصيب البنك من المشاركة ، وغالبا ما يتم ذلك في مشاركات الاستيراد التي قد ينص في عقدها ابتداء أنه متي رغب البنك في بيع نصيبه أن يعطي الشريك الأولوية، وللمشاركين بصفة عامة أن يغيروا من شروط عقد المشاركة كيف شاءوا ما لم يكن هناك محظور شرعي.

**خامساً : أساليب التمويل بالمشاركة :**

تتعدد أساليب التمويل بالمشاركة التي يمكن للبنك الإسلامي أن يمارسها ، ولهذا يقسمها الباحثون والكتاب عدة تقسيمات باختلاف معيار التقسيم ، وذلك علي النحو التالي:

تنقسم عمليات التمويل بالمشاركة من حيث **أشكالها الشرعية والقانونية** إلى : تمويل مشاركات في شركات الأموال بنوعيها في شركات العنان والمفاوضة ، وتمويل مشاركات في شركات الأشخاص ، وتمويل أفراد.

كما تنقسم عمليات التمويل بالمشاركة **من حيث النشاط الاقتصادي** الذي تعمل علي تمويله وتنميته إلى : تمويل الأنشطة الصناعية ، وتمويل الأنشطة الزراعية ، وتمويل الأنشطة التجارية ، وتمويل الأنشطة الخدمية ، وتمويل الأنشطة العقارية وتمويل أنشطة التجارة الخارجية.

وقد يكون تقسيم عمليات التمويل بالمشاركة **حسب طبيعة الأصول الممولة** : فنجد التمويل بالمشاركة للأصول الجارية ، والتمويل بالمشاركة للأصول الرأسمالية ،

والتمويل بالمشاركة في حالات الإحلال والتجديد ، والتمويل بالمشاركة في حـالات التوسعات.

ومن أكثر التقسيمات شيوعا في البنوك الإسلامية ، ذلك التقسيم الذي يعتمد علي **مدى استمرار ملكية العميل وأجل المشاركة وطريقـة اسـترداد الأمـوال.** وحسب هذا التقسيم نجد عدة أساليب للتمويل بالمشاركة :

**(1) المشاركة الثابتة (المشاركات المستمرة) :**

تعد المشاركة الثابتة نوعاً من المشاركات يقوم علي أساس مـساهمة البنـك الإسلامي في تمويل جزء من رأس مال مشروع معين ، مما يترتب عليه أن يكون البنك شريكاً في ملكية هذا المشروع ، ومن ثم فهو يشارك في إدارة المـشروع والإشـراف عليه، بالإضافة إلى مشاركته الفنية في عمليات المشروع ، وله من الأرباح بقدر النسبة التي يشارك فيها ، وهكذا تبقي لكل طرف من الأطراف حصصه الثابتة في المـشروع إلى حين انتهاء مدة المشروع أو الشركة المؤسسة لممارسة النشاط المتفق عليه ، وهـي تسمي بالمشاركة الثابتة لأ ا مرتبطة بالمشروع الذي تم تمويله ، فهي ثابتـة مـا دام المشروع مستمراً ، تبقي ببقائه وتنتهي بانتهائه.

**(2) المشاركة المتناقصة (المشاركات المنتهية بالتمليك) :**

تشير المشاركة المتناقصة إلى مشاركة بين اثنين من الشركاء تنتهي بالتمليـك لأحدهما ، وفيها غالبا ما يحق للشريك أن يحل محل البنك الإسلامي في ملكية المشروع علي دفعات ، حسب ما تقتضيه الشروط المتفق عليها ، وحسب كبيعـة العمليـة ، وذلك علي أساس ترتيب منظم لاستبعاد جزء من الدخل المتحصل عليـه كقـسط لاستيراد قيمة الحصة ، وكأنه قسط إهلاك الآلة. ومن ثم يمكـن تعريـف المـشاركة المتناقصة كما حدد ا هيئة الرقابة الشرعية ببنك فيصل كما يلي : "مشاركة البنـك لعملائه لفترة محدودة في إقامة مشروعات استثمارية جديدة أو استيراد آلات ومعدات وخامات ومستلزمات التشغيل اللازمة لمشروعات قائمة ، وذلك علي أن تقدم للبنك دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات أو لعمليات التشغيل ، وأن يتم التأكد مـن

كفاية الضمانات. ويمكن لشريك أن يسدد تدريجيا من العائد الذي يؤول إليه أو من أية موارد خارجية أخرى أجزاء من مساهمة البنك في هذه المشروعات ، وذلك خلال فترة مناسبة يتفق عليها الطرفان ، وعند انتهاء عملية السداد يخرج البنك من المشروع ، ويمتلك هذا الشريك المشروع موضوع المشاركة."

وتأخذ عملية بيع نصيب أحد الطرفين في المشاركة المناقصة عدة صور ، يمكن ذكرها علي النحو التالي :

أ- **بيع حصة البنك للعميل أو لغيره بعقد جديد** : يتفق البنك الإسلامي مع العميل المشارك علي تحديد حصة كل طرف في رأس المال والشروط المرتبطة بذلك ، ثم يكون بيع حصص البنك إلى العميل بعد ذلك بعقد مستقل ، بحيث يكون للبنك الحق الكامل في بيعها للعميل الشريك أو لغيره.

ب- **البيع التدريجي لحصة البنك إلى العميل** : يتفق البنك الإسلامي مع العميل علي المشاركة في التمويل الكلي أو الجزئي لمشروع ذي دخل متوقع ، وذلك علي أساس إتفاق البنك مع العميل علي أن يحصل الأول علي مبلغ محدد كل فترة دورية كتسديد لحصة البنك في تمويل المشاركة ، بجانب نصيبه من الأرباح المستحقة فعلاً. ويعترض البعض علي هذا الشكل من المشاركات علي أساس أن دخول البنك الإسلامي أول الأمر في هذه المشاركة يرتبط بأن يرجع إليه ما دفعه من مال كاملا ، ويأخذ فوق ذلك نسبة من الربح المتحقق.

ج- **البيع عن طريق الأسهم** : يحدد نصيب كل من البنك الإسلامي شريكه في صورة أسهم تمثل مجموع قيم المشروع المتفق عليه ، ويحصل كل من الشريكين علي نصيبه من الإيراد المتحقق ، وللشريك إذا شاء أن يقتني من هذه الأسهم المملوكة للبنك عددا معينا كل سنة بحيث تكون الأسهم الموجودة في حيازة البنك متناقصة إلى أن يتم تمليك شريك البنك الأسهم بكاملها فتصبح له الملكية المنفردة للمشروع حينئذ.

**(3) المساهمات المتناقصة :**

تمثل أحد أساليب التمويل الإسلامي ، وتناسب تمويل المـشروعات طويلـة ومتوسطة الأجل ، وهي تشابه أسلوب التمويل بالمشاركة المناقـصة في الكـثير مـن أسسها وضوابطها، عدا ما يرتبط بطبيعة التمويل طويل ومتوسط الأجل للمشروعات ومجالات التمويل ، ولهذا فهي تعني تواجد البنك الإسلامي لفترة أكثر دواما منـه في حالة المشاركة المتناقصة، وهي تمثل البديل الذي تطرحه البنوك الإسـلامية للتمويـل التقليدي بالقروض عند تمويل المشروعات الاستثمارية تمويلا متوسطا وطويلاً.

**معايير تمويل العمليات في البنوك الإسلامية** :

هناك العديد من المعايير والضوابط الإسلامية التي تحكـم تمويـل عمليـات الاستثمار في البنوك الإسلامية تلزم إدارة البنك بمراعا ا عند إتمام عمليات الاسـتثمار المباشر ، أو المتاجرة ، أو المرابحة أو المضاربة ، أو المشاركة التي يمارسها البنـك مـع عملائه ، وذلك حفاظا علي أموال البنك ، وأموال المودعين ، ورعاية لمصالح ا تمـع الذي يعيش فيه البنك ، ومن أهم تلك المعايير ما يلي [13] :

**أ- المعايير الشرعية :**

وتمثل القواعد والمبادئ المستقاه من مقتضيات الشريعة الإسلامية ، والتي ترتبط ارتباطا وثيق بتشغيل وإدارة واستثمار الأموال كما وردت في مراجع فقه المعـاملات. وهي تمثل البناء التأسيسي للبنك الإسلامي ، ولهذا تخضع لها معاملات البنك وأنشطته سواء عند استقبال الأموال أو عند تشغيلها واستثمارها ، بالإضافة إلى ما يقدمه البنك الإسلامي من خدمات مصرفية متعددة ، وأخيراً عند ممارساته لدوره الاجتمـاعي في ا تمع.

تدور المعايير الإسلامية حول القاعدة الإسلامية الأصلية المتعلقة بمراعاة الحلال والحرام في المعاملات ، ومن ثم تراعي الأوامر والنواهي والحقوق والواجبات والعوائد والمنافع والتكاليف والأعباء الشرعية المفروضة علي الإنـسان في أداء رسـالته علـي الأرض.

فالأوامر التي يجب أن يلتزم بها من في حوزته مال تفرض علي أداء الزكاة والصدقات ، والإنفاق في سبيل الله ، واستثمار المال وتشغيله في الأوجه الحلال المفيدة له ولسائر أفراد مجتمعه ، فلا ضرر ولا ضرار. والنواهي تلزم الفرد بالبعد عن المعاملات المحرمة ومن ذلك الربا ، والاحتكار ، والاستغلال ، والغش ، والغرر، والغش في الكيل والميزان ، وبخس حقوق الناس عند التعامل معهم ، وبصفة عامة كل ما يتعلق بأكل أموال الناس بالباطل. إضافة إلى ذلك ، يجب البعد عن التعامل في المنتجات المحرمة كتجارة وصناعة الخمور ومشتقاتها ، وما يأخذ حكمها ، وتجارة وتربية الخنازير ، وإدارة وتشغيل دور اللهو والمراقص ودور القمار... وما إليها. إن المعايير الشرعية تفرض علي البنوك الإسلامية مراعاة عدة نقاط من بينها :

1- أن المال المتاح بين أيدي الناس ما هو في الأصل إلا مال الله سبحانه وتعالى ، فهو المالك الأصلي لكل النعم والطيبات، وعلي الإنسان أن يستثمر هذا المال تبعا لما أراد صاحبه ومالكه. فدور الإنسان هنا هو دور الوكيل مما يفرض عليه الالتزام بما رسمه له موكله ومستخلفه في هذا المال. يقول تعالى : " **آمنوا بالله ورسوله وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه فالذين آمنوا منكم وأنفقوا لهم أجر كبير**" (الحديد :7) ، ويقول تعالى أيضاً : " **وآتوهم من مال الله الذي آتاكم ...** " (النور : 33).

2- ضرورة استثمار المال وعدم اكتنازه ، بما يؤدي لزيادته ونمائه ومن ثم يعم النفع علي الناس. وهذا يتطلب استثماره في الأوجه الحلال التي بينتها الشريعة وحثته علي الالتزام بها.

3- الامتناع عن تمويل الأنشطة والمنتجات المحرمة بذاتها أو التي تحمل شبهة الحرمة ، ولكنها تؤدي إلى تشجيع ممارسة الحرام.

4- تصميم نظم وأساليب العمل والإدارة المتفقة مع مقتضيات الشريعة الإسلامية.

5- مراعاة مصالح المجتمع وإنشاء المشروعات التي تساعد علي تنمية ورفع معيشة أفراده ، وتطوير معارفهم ومهاراتهم ، وبالتالي تنمية دخولهم ورفع مستواهم الاقتصادي.

6- مراعاة قاعدة الأولويات الإسلامية ، وذلك بتقديم الضروريات أولا نظرا لحاجة العامة إليها، ثم العمل علي توفير المشروعات التي تيـسر للأفـراد الحاجيـات والتحسينات ، مما يؤدي لتنشيط وإعمال المقاصد الأساسية للشريعة في كـل القرارات الاستثمارية والتمويلية.

7- تنمية وتدعيم روح المحاسبة الذاتية والرقابة علي النفس لدى الأفراد المتعاملين مع البنك في جميع الأنشطة وا الات.

**ب- معيار الربحية المناسبة :**

يجب أن تعمل البنوك الإسلامية علي تمويل العمليات التي تحقق أرباحا مناسبة، فيتم اختيار المشروعات التي تحقق المستوي المناسب من الربح. وليست الربحية المقصودة هنا الربحية التجارية البحتة التي تم فقط بتحقيق أعلي فارق بين الإيرادات المتحققـة والتكاليف ، ولكن تراعي الربحية من وجهة نظر ا تمع أيضاً.

وعند مراعاة هذا المعيار من معايير تقييم المشروعات في البنوك الإسلامية يجب مراعاة النقاط التالية :

1- أن عناصر الإنتاج أربعة ، وهي الأرض ، والعمل ، ورأس المال ، والتنظيم، ولكل عنصر منها عائد أو دخل نظير اشتراكه الفعلي في النشاط الاقتصادي، فدخل الأرض الريع ، ودخل العمل الأجر ، ودخل رأس المال العائد (الفائدة في الفكر الغربي) ، ودخل التنظيم الربح ، ومن ثم فالبنك الإسلامي يعمـل علي استغلال الموارد المتاحة لديه من رأس مال وعمل وتنظيم للحصول علي الأرباح المناسبة.

2- يتحمل رأس المال والمنظم شرعياً قدراً من المخاطر المتعلقـة بالاسـتثمار ، وعندما يتحقق الربح بعد سلامة رأس المال فإنه يقسم بينهما بحسب الاتفاق.

3- يعد الربح عاملا حاسما في تحديد مدى نجاحا المشروعات الجديدة والمفاضلة فيما بينها ، وهذا بدوره يؤدي لنجاح السياسات الاقتصادية والاجتماعية في ا تمع ككل ، مما ينعكس علي الاقتصاد القومي بصفة عامة ، الأمر الـذي

يدعو إلى مزيد من تحري الكفاءة في استخدام رأس المال في ظل النظام الاقتصادي الإسلامي ، ويتطلب ذلك بذل عناية أكبر عند تقويم المشروعات بحيث تستبعد المشروعات ذات الجدوي المنخفضة.

4- يجب أن يعمل علي تحقيق العدالة بين صاحب المال وصاحب العمل عند توزيع الأرباح فلا يحصل أي منهما علي عائد ثابت ومضمون مسبقا ، وإنما يشارك في المخاطرة ويتحمل النتيجة ربحا كانت أم خسارة ، بحسب الاتفاق الذي يتحدد بينهما وفقا لقوى سوق رأس المال.

5- إن البحث عن الربح وتحريه يعتبر هدفا تشغيليا تسعي البنوك الإسلامية إلى تحقيقه، ولهذا اهتمت الشريعة بتحريم الاكتناز ومحاربته عمليا عن طريق الزكاة التي تجعل الأرصدة العاطلة تتآكل خلال الزمن ، وبتحريم الربا والغرر وبالتالي منع تثمير الأموال وتنميتها من خلال أبشع صور أكل أموال الناس بالباطل ، وبتحريم الاحتكار ومحاربة كافة الممارسات الخاطئة في النشاط الإنتاجي بوسائل عملية ، وبتأكيد قيمة العمل المنتج.

6- إن أهمية الربح وضرورة السعي إلى تحقيقه دعت الشريعة الإسلامية إلى تقديم العديد من أساليب التمويل الاستثماري كالمشاركة بكافة صورها ، والمضاربة ، والبيع بمختلف أنواعه ، والمتاجرة ، والاستثمار المباشر . هذا إضافة إلى الأساليب الحديثة التي تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية كالتمويل التأجيري والبيع التأجيري ، والأسهم وصكوك التمويل أو الاستثمارات الإسلامية المختلفة القيم والآجال ودرجات المخاطرة بما يتمشي ورغبات المتعاملين.

7- إن الربح وقاية لرأس المال ، وأن الخسارة مصروفة إلى رأس المال ، مما يوضح أهمية وجود الربح الذي يعتبر بمثابة نماء للمال.

8- إنه من غير المقبول إسلاميا الاستثمار في مشروع خاسر أو متوقع الخسارة، فهذا مخالف لتعاليم الإسلام ، لأن تنمية المال تعد من المعايير الأساسية لاستثمار المال. ومن ثم لا يمكن للبنك الإسلامي أن يشارك أو يضارب أو

يرابح بأمواله في مشروعات أو عمليات يتوقع من ورائها الخسارة أو يترك مشروعاً أكثر ربحية في سبيل اختيار مشروع أقل منه ، مما قد يعرض البنك لخسارة رأس ماله ، لأن الخسارة مصروفة إلى رأس المال - كما ذكرنا - .

9- يجب أن يسعي البنك الإسلامي إلى تحقيق الربح الذي يحقق له الأهداف التالية :

- تغطية المصروفات الفعلية.
- وقاية رأس المال من النقصان بسبب الزكاة الواجبة.
- تحقيق العائد المناسب للبنك ولمن شارك أو ضارب أو رابح فيه.
- مواجهة مخاطر المستقبل المحتملة بتكوين الاحتياطيات تحقيق النماء وتكوين مصدر لنمو المال وزيادته مما يزيد معه حجم التمويل والاستثمار وتنشط العمليات.

10- أن الربح ما هو إلا أحد المعايير وليس المعيار الوحيد للتقويم ، مما يطمئن إلى استخدامه ضمن معايير المفاضلة ، إذ أنه يجب الاختيار من بين العمليات والمشروعات المتوقع ربحيتها تلك التي تلتزم بالمعايير الأخرى لاستثمار الأموال وتحقيق احتياجات البيئة المحلية وهكذا.

**ج- معيار خدمة البيئة المحلية المحيطة :**

ويقصد بهذا المعيار أن تكون البيئة المحلية هي دائرة الاهتمام الأولى التي يوظف فيها البنك أمواله سواء كان ذلك في محافظة أو مدينة أو قرية. ويتطلب تطبيق هذا المعيار من البنك مراعاة النقاط التالية :

1- يجب علي البنك القيام بدراسة وتحليل المنطقة المحيطة والتعرف علي الفرص الاستثمارية والتمويلية المتاحة بها والعملاء المرتقبين بها ونوعية المشكلات التي تتطلب حلاً عاجلا وينقصها التمويل ، ثم يضع البنك الأولويات المناسبة ويقدم التمويل اللازم لها.

2- إن مراعاة البيئة المحلية تعمل علي تحقيق التكافل الاجتماعي في المنطقة المحيطة بالبنك الإسلامي وتنمي إحساسا بأن البنك الإسلامي هو بنك تلك البيئة مما يعمق الآثار الإيجابية لدى أفراد المجتمع تجاه ذلك البنك.

3- إن التمويل والاستثمار في البيئة المحيطة يساعد البنك علي :

- القدرة علي دراسة وتحليل العمليات والتعرف علي العمـلاء وجمـع المعلومات المتعلقة بعملية التمويل بشكل متكامل.
- القدرة علي اكتشاف الفرص الاستثمارية والتمويلية وتبيينها.
- سهولة متابعة العمليات والرقابة عليها.
- خدمة البيئة المحلية بحل مشاكلها الاقتصادية والاجتماعيـة وتـشغيل العمالة وفتح الأسواق الجديدة.

4- إن مراعاة البنك للبيئة المحيطة عند تمويل العمليات وإجراء الاستثمارات يخلق لدى المودعين إحساساً بالراحة لأن أموالهم موظفة في مشروعات تخـدمهم وقريبة منهم ، مما يدعم جو الثقة في البنك ويدفع هؤلاء المودعين إلى إيجـاد نوع من الرقابة غير المباشرة علي المشروعات التي مولها البنك.

5- يجب علي البنك الإسلامي التعاون مع كافة المنظمات والهيئـات الأخـرى الحكومية والخاصة للحفاظ علي البيئة المحلية.

6- ضرورة التنسيق بين البنك الإسلامي ومختلف المنظمات الأخرى في البحوث المتعلقة بحماية البيئة ورعاية مصالحها المختلفة.

7- الامتناع عن أي عمل أو نشاط قد يلحق بالبيئة الضرر أو بسكان المجتمـع بصفة عامة إذ يستمد هذا الجانب أساسه الفكري من قول رسـول الله ـ صلي الله عليه وسلم ـ : "لا ضرر ولا ضرار".

8- الامتناع عن إنتاج السلع والخدمات التي يترتب عليها التلوث، بأي صـورة من صوره كتلوث الماء أو الهواء أو الأرض أو إحداث الضوضاء، أو تقليـل الضرر إلى أقل حد ممكن إذا كان من الصعب تجنبه، حيث حذر رسول الله

ـ صلي الله عليه وسلم ـ من ذلك فقال : "والله لا يؤمن ، والله لا يؤمن ، والله لا يؤمن ، قيل من يا رسول الله ، قال : الذي لا يأمن جاره بوائقه".

**د- معيار التوافق مع الأولويات الاقتصادية للمجتمع :**

يجب علي البنك أن يراعي في استثماراته وعملياته التمويلية تلك الأولويات التي حددتها خطة التنمية الاقتصادية للدولة فلا يتعارض معها ، بل يجب أن يساندها ويدعمها مع مراعاة باقي المعايير الأخرى. ولهذا يراعي البنك عند تطبيق هذا المعيار :

1- قيام المسئولين عن تقويم المشروعات بإجراء الدراسات المختلفة والتحليلات الكاملة لخطة التنمية في الدولة من كافة النواحي التمويلية والاستثمارية.

2- الإلمام بالقطاعات والمشروعات التي تركز عليها خطة التنمية بالدولة خلال الفترات القادمة وتحديد أهداف ومجالات كل منها.

3- تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه البنك الإسلامي من خلال انتقاء المشروع التي تتوافق مع إمكاناته المادية والبشرية والتمويلية.

4- إن وجود المشروعات أو العمليات التي يمكن للبنك تمويلها ضمن أولويات خطة التنمية يعني توفر الفرص التسويقية أمام تلك المشروعات.

5- يمكن أن تستفيد المشروعات الواردة بخط التنمية بالدولة من التسهيلات والإعفاءات والمزايا التي تقدمها الدولة لهذه المشروعات ، أو تنقل عن كاهلها بعض التكاليف والأعباء المتعلقة بعمليات الإنشاء ، والاستفادة من توفر الخدمات والمرافق الأساسية لقيامها.

**هـ - معيار مراعاة الأولويات الإسلامية :**

توصل الإمام أبو حامد الغزالي والإمام الشاطبي ، بعد استقراء تعاليم الإسلام من القرآن والسنة النبوية الشريفة ، إلى ترتيب الأولويات الإسلامية التي يجب مراعاتها والتحقق منها لإشباع حاجات الأفراد ، حيث تم ترتيبها في ثلاثة أقسام علي النحو التالي : الضروريات ، الحاجيات ، التحسينات.

**فالضروريات** ، تمثل الأمور التي لا بد منها لقيام مصالح الدين والدنيا ، وإذا فقدت اختل نظام حياة الناس ولم تستقم مصالحهم وعمت الفوضى. والأمور الضرورية ترجع علي غالب أقوال الفقهاء إلى حفظ خمسة أشياء هي : الدين ، والنفس ، والمال ، والنسل ، والعقل. **والحاجيات** هي الأمور التي يحتاج إليها الناس لليسر والسعة واحتمال التكاليف وأعباء الحياة ، وعند عدم مراعاتها يتعرض الناس للتعب والمشقة ، ولكن بما لا يصل لدرجة عدم توفر الضروريات. **والتحسينات** تمثل الأمور والأشياء التي يقتضيها تجميل الحياة وتزيينها بلا إسراف أو تبذير. وفقدها لا يخل بأمر ضروري أو حاجي.

إن الأولويات الإسلامية تفرض علي البنوك الإسلامية ضرورة مراعاتها عند إجراء عملياتها التمويلية والاستثمارية ، حيث إن تصرفات البنك يجب أن تلتزم بهذا التدرج الهرمي للضروريات ثم الحاجيات وبعد ذلك التحسينات ، فلا يراعي البنك أمراً تحسينياً إذا كان في مراعاته إخلال بأمر ضروري أو حاجي. ويؤدي الالتزام بسلم الأولويات الإسلامية عند تخصيص البنك لعملياته وموارده إلى إشباع الحاجات الحقيقية للأفراد ، ويجب أن يتم ذلك بمراعاة المعايير والأسس الأخرى أيضاً.

**ه- معيار شخصية المتعامل وخبراته :**

يقوم البنك الإسلامي بتحليل شخصية المتعامل وخبراته ، سواء كان البنك هو الذي اختاره وعينه لإتمام إحدى العمليات معه أو أن العميل هو الذي تقدم إلى البنك طالبا التمويل والاستثمار بإحدى الأساليب الاستثمارية. فيجب أن تتضمن عملية التقويم ، بجانب النواحي الفنية والاقتصادية والتسويقية والعوائد المنتظرة وما إليها الحكم علي الشريك أو طالب التمويل المنتظر الذي سوف يدير أو يشرف أو يعمل في مجال المشروع المقترح بما يحقق المصلحة المشتركة من خلال إنجاح العملية الاستثمارية علي الوجه الأفضل. وفي هذا الصدد يقوم البنك الإسلامي بمراعاة النقاط التالية :

1- الوقوف علي أخلاقيات المتعامل وسمعته وأمانته من سابق خبراته في الماضي مع البنك أو مراعاة سلوكه السابق ومؤشرات تعامله مع الأخرين.

2- التأكد من جدية العميل لإتمام المشروع محل التعاقد مع البنك ، والتزامه بالحفاظ علي المال الذي سيكون بين يديه وسعيه نحو تحقيق أهدافه.

3- التعرف علي مدى التزامه بمسئولياته تجاه الغير والحرص علي القيام بها. ويمكن معرفة ذلك من خلال موقفه من سداد التزامات وديون الغير سواء كانت للبنك نفسه أو لأطراف أخري سبق وأن تعامل معها ، ومدى حرصه علي مسك سجلات منتظمة وواضحة.

4- الوقوف علي مكانته في السوق وخبرته وإلمامه بمجال المشروع أو النشاط محل التعامل مع البنك. ويمكن الاستدلال علي الخبرة من خلال الأنشطة والأعمال والوظائف والمناصب السابقة التي مارسها وشغلها. ويمكن للمسئولين في البنك الإسلامي الحصول علي البيانات التي توضح ذلك من خلال :

- إجراء المقابلات الشخصية مع المتعامل يتم فيها مناقشته بصفة عامة، مع التركيز علي العمليات التي يريد تمويلها أو مشاركة البنك فيها.
- الاطلاع علي شهادات ومؤهلات المتعامل التي حصل عليها.
- الاطلاع علي بيان بالسيرة الذاتية للمتعامل يبين سابق خبراته ويجب أن يكون هذا البيان موثقاً ومعتمداً من الجهات المسئولة.
- الاستعلام الخارجي عن الأعمال والمناصب التي شغلها ولماذا تركها.
- الاطلاع علي صور العقود وأوامر التشغيل والتوريد السابقة.
- أي بيانات أخري تراها إدارة البنك ضرورية من مختلف المصادر.

**و- معيار السلامة المالية :**

يعتمد البنك الإسلامي في استرداد أمواله ، بعد تمويل العمليات ، علي مقدرة العميل المالية ومدى متانة مركزه المالي ، مما يتطلب التعرف بدقة علي التدفقات النقدية التي يحصل عليها العميل كنتائج لعملياته الاستثمارية التي أجراها مع البنك. لهذا تقوم

إدارة البنك بالتعرف علي موقف التدفقات النقدية ومـدى تناسـبها مـع تـواريخ الاستحقاق ، وتدرس المركز المالي وتطلع علي حسابات النتيجة والحسابات الختاميـة لتلتمس من خلالها الدلالات التي تساعدها في الوقوف علي المركز المالي للعميـل ، ومن ثم يجب أن تدرس إدارة البنك العديد من النقاط من أهمها :

1- تحليل الميزانية العمومية والحسابات الختامية للعميل لعدة فترات زمنية تتوقـف علي مقدار التمويل وحجم المشروع ومدى استمرارية تعامل العميل مع البنك لفترات سابقة ومدد زمنية متقاربة أو حديثة.
2- التعرف علي بيان ممتلكات العميل والاطلاع علي عقود الملكيـة والـشهادات المتعلقة بعدم وجود تصرفات عليها.
3- الاطلاع علي المركز الضريبي للعميل ومركزه من قبل التأمينـات الاجتماعيـة وتعاملاته مع المنظمات والهيئات الحكومية ، خاصة المقاولين والمتعهدين.
4- الاستفسار من العميل عن التزاماته المالية قبل مورديه أو البنـوك والمؤسـسات المالية التي يتعامل معها.
5- الاطلاع علي البيان المجمع للقروض التي حصل عليها من البنوك والمؤسـسات التمويلية الأخرى وكذلك التزاماته قبل الموردين الآخرين.

**ز- معيار الضمانات المناسب :**

يجب ألا يلجأ البنك الإسلامي إلى طلب الضمانات إلا للتغلب علي ضـعف أحد المعايير السابق بيانها. ويلاحظ أن الضمان قد يكون عيني كالعقارات والمعـدات والآلات والمنتجات والأوراق التجارية وغيرها ، وقد يكون شخصياً كالاعتماد علي شخص مليء أو ضمان الوالد أو الزوجة حتي إذا لم يكن هذا الشخص مليئاً وفي هذه الحال يكون الغرض من الضمان هو الضغط الأدبي علي الشريك للالتـزام بـشروط التمويل.

إن الأصل في **حالة التمويل بالمشاركة أو المضاربة** أن الشريك أو المـضارب غير ضامن إلا إذا قصر ، أما في حالة عدم التقصير فلا ضمان عليه. ويقاس التقـصير

بالإخلال بشرط من الشروط المتفق عليها ، مع عدم الإذن في ذلك ، أو بالإهمال في أداء الواجب تجاه عملية التمويل. ولهذا يؤخذ الضمان في التمويل بالمشاركة أو المضاربة للاطمئنان إلى التزام الشريك بشروط العمليات ، ومن ثم فإنه في حالة فشل العملية أو تعثرها وقتيا لأسباب خارجة عن إرادة الشريك أو المضارب لا يحق للبنك الإسلامي الحصول علي مستحقاته أو تمويله من الضمانات التي تحت يده ، لأن العميل لم يكن هو السبب في التعثر ، ولذا فهو غير مخل بشروط التمويل.

في **حالة التمويل بالمرابحة أو البيع بالتقسيط** ، فإن علاقة البنك بطالب التمويل هي علاقة الدائن بالمدين ، ومن ثم فإن له من ناحية الأصل أن يطلب ما يراه مناسبا من ضمانات لسداد دائنيته ، ومع ذلك فإن الضمانات يجب أن تولد من طبيعة العملية، وكلما استطاع البنك الإسلامي أن يضبط العمليات دون اللجوء إلى الضمانات العقارية (الثقيلة العبء) كان ذلك مناسبا ، لأن تركيز البنوك علي الضمانات المادية سوف يجعلها تربط تمويلها فقط بفئة الأغنياء القادرين علي تقديم مثل هذه الضمانات المادية مما يمتلكونه من أصول ، وهي شريحة محدودة إذا ما قورنت بالشرائح الأخرى.

## الفصل السادس

# إدارة الخدمات المصرفية والتكافلية
# في البنوك الإسلامية

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك التعرف علي :

- إدارة الخدمات المصرفية في البنك الإسلامي.
- إدارة الخدمات التكافلية والاجتماعية في البنك الإسلامي.

# مُقدِّمة

تقوم البنوك الإسلامية بتقديم العديد من الخدمات المصرفية لعملائها ، مما ييسر عليهم إتمام أنشطتهم ومعاملتهم التجارية والصناعية والخدمية ويسهل عليهم ، إجـراء تحويلا م والانتهاء من أعمالهم ومهامهم علي وجه سريع ودقيق ومنها علـي سـبيل المثال تحصيل الشيكات وفتح الاعتمادات ومنح الكفالات المصرفية وعمليات الصرف الأجنبي والقيام بالكثير من الأعباء نيابة عن العملاء... وغيرها من الخدمات. كـذلك تعمل البنوك الإسلامية ، ميزة في ذلك عن غيرها من البنوك ، علي تقديم مزيج مـن الخدمات التكافلية والاجتماعية تحقيقاً وصرف الزكاة ومنح القروض الحسنة ، وتدعيم النواحي التي تسهم في جمع وصرف الزكاة ومنح القروض الحسنة ، وتدعيم النـواحي الاجتماعية من خلال ما تقدمه من خدمات تتعلق بإعانة المحتاج ومـساعدة المـريض والوقوف بجانب المكروب ... وغيرها من الخدمات.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض كيفية إدارة البنك الإسلامي لخدماته المصرفية والاجتماعية والتكافلية.

**مفهوم الخدمات المصرفية في البنك الإسلامي وأهميتها** :

تقوم البنوك الإسلامية بتقديم مجموعة متعددة من الخدمات المصرفية بما يسهم في تيسير معاملات الأفراد المتعاملين معها ، وتحقيق معدلات من العائـد لمـساهميها، إضافة إلى ما يمثله ذلك من تنمية للمعاملات المالية والاقتصادية.

وتسند البنوك الإسلامية في معاملا ا المصرفية إلى القاعدة الفقهية التي تقـول: إن الأصل في المعاملات الإباحة ، وذلك خلافا للعبادات. يقول تعالى :

- **" وسخر لكُم ما في السماوات وما في الأرض جميعا منه إن في ذَلـك لآيات لقَومٍ يتفَكرونَ "** (الجاثية : 13).

- **" قُل لا أجِد في ما أُوحي إلى محرما على طَاعمٍ يطْعمه إلا أن يكُونَ ميتــةً أو دما مسفُوحا أو لَحم خـ ـِير فَإِنه رِجس أو فسقًا أُهل لغير اللّه بِه فَمــن اضطُر غَير باغٍ ولاَ عاد فَإِن ربك غَفُور رحيم"** (الأنعام : 145).
- **"وما لَكُم ألا تأْكُلُواْ مما ذُكر اسم اللّه عليه وقَد فَصلَ لَكُــم مــا حــرم علَيكُم إلا ما اضطُرِرتم إليه وإِن كَثيرا ليضلونَ بِأَهوائهم بِغيرِ علْمٍ إِن ربك هو أَعلَم بِالْمعتدين"** (الأنعام : 119).
- **"وما كَانَ اللّه ليضل قَوما بعد إِذْ هداهم حتى يبين لَهم ما يتقُونَ إِن اللّــه بِكُل شيءٍ عليم"** (التوبة :115).

**وفي الحديث الشريف** :

- أخرج البزار والحاكم وصححه من حديث أبي الدرداء عن رسول الله صــلي الله عليه وسلم : "ما أحل الله في كتابه فهو حلال ، وما حرم فهو حــرام ، وما سكت عنه هو العفو ، فاقبلوا من الله عافيته ، فإن الله لم يكــن لينــسي شيئا، وتلا" **وما كان ربك نسيا**".
- أخرج الترمذي وابن ماجه عن سلمان الفارسي قال ، سئل رسول الله صلي الله عليه وسلم عن بعض المطعومات ، فقال : "الحلال ما أحله الله في كتابــه والحرام ما حرمه الله ، وما سكت عنه فهو مما عفا عنه".

مما سبق يتضح أننا لسنا بحاجة لكي نبيح معاملــة ما أن نبحث عــن ســندها الشرعي ، فالأصل هو الإباحة وليس الحرمة ، وأن ما وردت به النصوص في الكتاب والسنة من عقود لمعاملات ليس علي سبيل الحصر بحيــث يلــزم عــدم اســتحداث معاملات أخري غير واردة بهما ، وأن القيد الوحيد علي هذه القاعــدة هــو عــدم مصادمة نص محرم من الكتاب والسنة.

إن مفهوم الخدمة المصرفية في البنك الإسلامي يشير إلى "**قيام البنك الإســلامي بتقديم المنافع المالية والاستشارية لعملائه بما يلبي حاجاتهم ويحقق رغباتهم ، ويعمــل**

**علي تيسير المعاملات المالية والاقتصادية في المجتمع ، وذلك مقابل عمولة أو أجر ، بمراعاة ألا يشتمل ذلك علي مخالفة شرعية أو شبه ربا"** [14].

**خصائص الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية** :

تتعدد الخصائص المميزة للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية ، ومن بين هذه الخصائص ما يلي :

1- **ارتباط الخدمات المصرفية بروح التشريع الإسلامي** الذي يبني علي الإخاء والتعاون والتكامل والمساعدة وتوثيق الصلات بين الأفراد. إن مصطلح البنك الإسلامي يعني التزام إدارة البنك في جميع مستوياتها وفي كافة معاملاتها بالشريعة الإسلامية ، بحيث لا تقدم الإدارة أي خدمة مصرفية محرمة وهي عالمة بحرمتها وفسادها شرعا ، وحجز الزاوية في ذلك أن يتجنب البنك في جميع خدماته أكل الربا وتأكيله وكتابته والشهادة عليه ، ويتجنب كذلك المعاملات التي فيها غرر محرم أو تغرير أو تدليس أو غش أو غير ذلك مما فيه أكل لأموال الناس بالباطل ، قاصدا بذلك اتقاء غضب الله تعالى ، ثم تحقيق مصلحة أصحاب التمويل من المودعين والمساهمين في البنك ، ومصلحة المجتمع كله قدر الإمكان.

2- **تعد الخدمات المصرفية خدمات غير ملموسة** : فالخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية تعتبر خدمات غير ملموسة ، شأنها شأن كافة الخدمات ، مما يلقي علي البنك عبئاً أكبر في إظهار أهميتها ومنفعتها بالنسبة للعملاء ، إذ غالباً لا يتضح للعميل كافة الجوانب المتعلقة بالخدمة إلا بعد الاتصال المباشر بالبنك وتحقق الاستفادة.

3- **الاتصال المباشر بين البنك وعملائه** : حتي تتم الاستفادة من الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية ، لا بد من وجود علاقة مباشرة بين البنك الإسلامي مؤدي الخدمة والعميل المستفيد منها.

4- **مشاركة العميل في إنتاج الخدمة المصرفية** : إن العميل المستفيد من الخدمة المصرفية يسهم في إنتاجها ، وذلك من خلال تقديم البيانات والمعلومات ن نوع

الخدمة ومواصفاتها والحاجات التي يجب أن يشبعها البنك بما يحقق المنفعة التي ينتظرها.

5- **لا يمكن تخزين الخدمة المصرفية** : وهذا يتطلب من البنك الإسلامي ضرورة البحث المستمر عن العملاء والاتصال الدائم بهم بما لا يفوت عليها فرصة تقديم خدماتها والاستفادة من نتائج ذلك.

6- **إن إنتاج الخدمة المصرفية وتسويقها يتمان في وقت واحد** : فغالبا ما يتم إنتاج الخدمة المصرفية وتسويقها في نفس الوقت ، اللهم بعض الأنشطة التسويقية التي قد تسبق إنتاج الخدمة ، كإجراء بحوث تسويقية أو الإعلان عن الخدمات التي يقدمها البنك أو بعض أنشطة العلاقات العامة والأنشط الترويجية البسيطة. أما تصميم المنتجات وتحديد خصائصها ، وتسعيرها وتوزيعها ، فمعظم هذه الأنشطة التسويقية تتم في حالة إنتاج الخدمة المصرفية.

7- **لا يمكن التنبؤ بالطلب علي الخدمات المصرفية مستقبلاً علي وجه الدقة** : إن العميل هو الذي يمسك بزمام المبادرة في الإقدام علي الاستفادة من الخدمات المصرفية. ولما كانت هذه الخدمات متعددة بشكل كبير وتتميز بالاتساع والعمق الكبير ، فيصبح من الصعب التنبؤ بالطلب علي تلك الخدمات علي وجه دقيق. فمن هذه الخدمات ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ، منها ما يتعلق بقبول الودائع ومنها ما يتعلق بتقديم التمويل والاستثمار ، كذلك منها ما يتعلق بتقديم الاستشارات المالية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية ، ومنها ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية ... وهكذا.

8- **تباين تقديم وعرض الخدمة المصرفية** : يتباين تقديم وعرض الخدمة المصرفية بنفس خصائصها ومواصفاتها ما بين البنوك الإسلامية. وحتي في البنك الإسلامي الواحد فنري أن الخدمة المصرفية الواحدة تتباين من عميل لآخر وحتي لنفس العميل من مرة إلى أخري ، ويرجع ذلك لعدة أسباب من بينها طلب العميل ذاته والمواصفات التي يحددها للخدمة من وجهة نظره واختلاف الزمان والمكان اللذين تقدم فيهما الخدمة وتباين عرض الخدمة من قبل العاملين في البنك وإختلاف

أماكن الفروع ومدى التجهيزات المادية والاستعدادات المخصصة لتقديم تلك الخدمات من قبل البنك الإسلامي.

**أنواع الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية** :

يمكن تصنيف الخدمات المصرفية في عدة مجموعات علي النحو الموضح بالشكل رقم (1/6) :

**المجموعة الأولي : الخدمات المصرفية الداخلية :**

تشتمل هذه المجموعة علي مزيج من الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية لعملائها لتنشيط العمليات المصرفية والمالية داخليا ، ومن بين هذه الخدمات :

1- **الحسابات الجارية** : وما يتعلق بها من إصدار الشيكات الشخصية والخدمات الأخرى المتعلقة بها بما في ذلك صناديق السحب والإيداع الآلية ، وبيان أرصدة الحسابات ، وتنفيذ تعليمات المتعاملين الدائمة والمؤقتة ، وبيان حركة الحساب ، وإيقاف صرف الشيكات ، وتعديل العمليات والعناوين .... وغيرها.
2- **الحسابات الادخارية وحسابات التوفير** : حيث تقوم البنوك الإسلامية بفتح حسابات للتوفير بغية زيادة الوعي المصرفي الإسلامي وتدعيم السلوك الادخاري لدى الأفراد وذلك للأشخاص الراغبين إما بذاتهم أو بواسطة من يمثلونهم.

**الشكل (1/6)**

**أنواع الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية**



3- **الحسابات الاستثمارية** : وهي تمثل عقد اتفاق يقوم بمقتضاه العميل بإيداع مبلغ من المال لمدة معينة طرف البنك الإسلامي لاستثماره في أوجه الاستثمار المتعددة الحلال البعيدة عن الربا ، وذلك نظير جزء من الربح يتمثل في نسبة شائعة من الربح المتحقق. وتتمثل العلاقة بين البنك الإسلامي والعميل في علاقة مضاربة ، يمثل العميل المضارب بالمال ويمثل البنك الجانب الآخر المضارب بالعمل.

4- **تحصيل الشيكات** : وهي مثل أوامر من العميل إلى البنك ليدفع إلى آخر المبلغ المدون بالشيك من حسابه الجاري في البنك. والشيك علي هذه الصورة تنفيذ لشروط عقد الوديعة بين البنك والعميل وهو تصرف بعيد عن الربا ومن الجائز استخدامه في البنوك الإسلامية.

5- **تحصيل الشيكات** : يقوم البنك الإسلامي نيابة عن عملائه بتحصيل الكمبيالات المحررة لصالحهم ، وذلك بدون أن يحمل هؤلاء المتعاملين أية فوائد. ويستوفي البنك أجرة محددة عن كل كمبيالة نظير عمليات الحفظ والتسجيل والمتابعة والتحصيل حيث يستحق البنك الإسلامي أجره بمجرد قيامه بمطالبة المدين بقيمة الكمبيالة ، ولا يؤثر في استحقاقه لهذا الأجر تحصيل الدين أو عدم تحصيله. ولما كانت الكمبيالة لا يتم تحصيلها إلا إذا كان مؤشرا عليها بقبول الدفع ، فإن الدين يكون مضمون التحصيل ، وقبول البنك بتحصيل الكمبيالات علي الصورة المتقدمة يكون بريئاً من إثم الربا. أما شراء وبيع الأوراق التجارية بأقل من القيمة المسجلة ا ، وهو ما يسمي بالخصم أو الحسم ، فيمثل تعاملاً ربوياً محرماً ، إذ أن الورقة التجارية تمثل ديناً ولا يصح حوالة الديون بأقل أو أكثر من قيمتها.

6- **تحويل الأموال** في **الداخل والخارج** : يقدم البنك الإسلامي هذه الخدمة باعتباره وكيلا بالأداء ، ويحق له أن يتقاضي الأجور التي تتقاضاها سائر البنوك سواء كانت بالمبلغ النسبي أو بالمبلغ المحدد المقدار. وفي حالة كون التحويل صادراً بالعملة الأجنبية ، فإن البنك الإسلامي يقوم ببيع العملة الأجنبية لطالب التحويل بحسب سعر البيع في اليوم الذي يتم فيه التحويل.

7- **الكفالات المصرفية (خطابات الضمان)** : وتمثل تعهد البنك الإسلامي بالأداء بناء علي طلب العميل لصالح الجهة الحكومية أو الأهلية المستفيدة من الكفالة. ويقدم البنك الإسلامي هذه الخدمة لعملائه علي أساس الوكالة بالأجر ، ويحق له أن يتقاضي الأجور المتعارف عليها بين البنوك وذلك فيما عدا الفوائد المتحققة بين تاريخ دفع قيمة المطالبة (إذا حدثت) وبين تاريخ تسديد هذه القيمة من قبل العميل.

8- **حفظ الأوراق المالية** : تقوم البنوك الإسلامية بحفظ الأوراق المالية وخدمتها أحياناً ، بمعني صرف المستهلك منها واستبدال الأوراق التي تم تجدد إصدارها ، وتحصيل كوبوناتها نيابة عن العملاء. ويقوم البنك الإسلامي بهذا النشاط علي أساس أن ربح الأوراق المالية محل التعامل ربح تجاري كربح الأسهم، أما إذا كان الربح المتحقق منها ربحا ربويا كفائدة القروض التي تمثلها السندات ، فلا يجوز للبنك الإسلامي التعامل في هذه الأوراق.

9- **عمليات الاكتتاب في الأسهم دون السندات** : تقوم البنوك الإسلامية بالوساطة في عملية الاكتتاب في الأسهم الخاصة بالشركات والمشروعات الجديدة. إلا أن دورها في هذا الصدد يتوقف علي تزكية الشركة من الناحية الشرعية ومشروعية النشاط الذي ستمارسه ، ويكون البنك في حالة قيامه بإصدار الأسهم وكيلاً عن الشركة ويمكن أخذ الأجر أو العمولة نظير عمله الذي وكلته الشركة فيه.

10- **تأجير الخزن الحديدية** : يقوم البنك الإسلامي بإعداد خزائن حديدية لحفظ وثائق العملاء ومستنداتهم السرية ومقتنياتهم النفيسة والنقود ، ولكل خزانة مفتاحان يسلم أحدهما المستأجر ويحفظ الأخر لدى المصرف ، ولا يستعمل الأخير إلا في حالة ضياع المفتاح الذي يحتفظ به العميل.

11- **الأعمال التابعة** : يقوم البنك الإسلامي بتقديم سائر الخدمات المكملة التي يحتاج إليها عملاؤه لتيسر تعاملاتهم في حياتهم الاقتصادية والاجتماعية بوجه عام مثل إدارة ممتلكاتهم وسداد فواتير المياه والإنارة والتليفون نيابة عنهم ، وإدارة أعمال الوصاية والقيام بالدراسات الخاصة بحسابات المتعاملين معه ، وشراء وبيع

الشيكات السياحية وتقديم كافة خدمات أمناء الاستثمار. وغيرها من الخدمات وذلك علي أساس الأجر.

وتقوم بعض البنوك الإسلامية بتقديم خدمات مصرفية متميزة لتشبع احتياجات عملائها ، ولتواكب متطلبات العصر قاصدة بذلك إعفاء عملائها من القيام بجهـود إضافية مع تقديم خلاصة خبرا ا وممارسا ا بما يحقق المنفعـة المـصرفية والتمويليـة لعملاها. ومن بين هذه الخدمات ما يقدمه بيت التمويل الكويتي ، علي سبيل المثال ، فيما يتعلق بالخدمات التالية :

أ- **خدمة التسويق التعاوني** : يقوم البنك من خلالها بشراء منتجـات الـشركات والمؤسسات وبيعها علي الجمعيات التعاونية والأسواق المركزية ودفع قيمتها نقدا مقابل نسبة خصم يحصل عليها البنك من هذه الشركات ، كما يـتم توكيـل الشركات بتوريد هذه المنتجات إلى الجمعيات التعاونية والأسواق المركزية نيابـة عن البنك. ويمكن لعملاء البنك الحصول علي هذه الخدمة من خلال طلب يقدم من الشركة أو المؤسسة يفيد برغبتها بالحصول علي هذه الخدمة موضـحا فيـه حجم المبيعات الشهرية للجمعية التعاونية والأسواق المركزية ، ثم يـتم توقيـع العقود وفتح الحساب الجاري الخاص بذلك.

ب- **شهادات الأرصدة الموجهة إلى مكاتب المراجعة وتدقيق حسابات الـشركات** وتمثل قيام البنك بتزويد الشركات والمؤسسات والأفراد بشهادات أرصدة دورية أو سنوية بناء علي طلبهم وذلك بغرض تقديمها إلى مكاتب المراجعـة وتـدقيق الحسابات بما يفيد في إعداد الحسابات الختامية وعمل الميزانية السنوية.

ج- **خدمات السيارات** : حيث يوفر البنك لعملائه جميع أنواع السيارات الجديـدة من مختلف الوكالات وأنواع متعددة من السيارات المستعملة نقدا ، وبالأقـساط المريحة ، مع استعداده لشراء السيارات المستعملة.

د- **خدمات البناء للغير (عقد الاستصناع)** : ويقدمها البنك لمن يريد بناء مشروع استثماري وليست لديه المبالغ الكافية لذلك ، وتكون بمستوي الجودة المطلوبـة وفي الفترة الزمنية التي يتفق عليها بين البنك وعملائه.

هـ - **خدمات إدارة وصيانة العقارات** : حيث يقوم البنك نيابة عن عملائه بـإدارة وصيانة جميع العقارات من تأجير وإخلاء وتحصيل الإيجارات للعمارات والقيام بتوفير الحراسة اللازمة وغيرها من الخدمات العقارية وكذلك تقييم العمـارات والمجمعات السكنية.

**المجموعة الثانية** : **الخدمات المصرفية الخارجية** :

تقدم البنوك الإسلامية في هذا الصدد خدماتها المصرفية بما يساير مقتـضيات الشريعة الإسلامية أيضاً ، ومن بين تلك الخدمات ما يلي :

1- **قبول تحويلات العاملين بالخارج بالعملات الأجنبية** ، وإجراء التحـويلات إلى الخارج أيضاً : يقوم البنك الإسلامي بتقديم خدمة التحويلات المصرفية ، وبيـع وشراء العملات الأجنبية المختلفة علي أساس السعر الحاضر بيعا وشراء وذلـك بحسب الأسعار الرائجة يوم إجراء العملية ، ومن أهم الخدمات الـتي يقـدمها البنك في هذا الصدد :

أ- إصدار وقبول الحوالات الخارجية بمعظم العملات الرئيـسية مـن وإلى كافة دول العالم سواء كانت بالشيكات أو الحوالات البرقية والتلكسية.

ب- بيع وشراء العملات الأجنبية النقدية.

ج- بيع وشراء الشيكات السياحية.

2- **الاعتمادات المستندية** : وهي باختلاف أنواعها تمثل تعهدا من البنك بأن تدفع للمصدر قيمة المنتجات المشحونة مقابل تقديم المستندات الدالة علي أن الشحن قد تم ، وبعد التأكد من مطابقة هذه المستندات لشروط الاعتماد.

وتحصل البنوك من قيامها بفتح الاعتمادات المستندية علي ما يعتبر أجـراً علي ما قامت به من تعهد بدين المشتري واتصال بالمصدر ومطالبته بالمـستندات وإيصالها إلى المشتري ونحو ذلك من الخدمات العملية.

أما ما يحصل عليه البنك من فائدة علي المبالغ غير المغطاة من قيمة المنتجات فهذا يعد من قبل الفائدة الربوية ، وكذلك ما يحصل عليه البنك من فوائد عن المبالغ المستحقة طيلة الفترة التي تسبق تحصيل القيمة في الخارج من قبل البنك المراسل، فكل هذا يعد من قبيل الربا المحرم.

3- **اعتمادات المرابحة الخارجية** : يؤدي البنك الإسلامي هذه الخدمة لعملائه الذين لا تتوافر لديهم الإمكانات المالية الكاملة لتغطية ثمن المنتجات المستوردة. فإذا تقدم العميل للبنك الإسلامي طالبا فتح اعتماد لشراء بضائع محددا مواصفاتها ومصدرها وسعرها وطريقة السداد ، ولكنه يرغب في تأجيل الثمن ، فإن البنك يقوم بشراء البضائع من المصدر بالخارج باسم البنك نفسه ، ولحسابه وبعد وصول البضائع أو المستندات حسب اتفاق البنك مع عمليه يتم عرضها علي العميل بسعر التكلفة مضافا إليها نسبة يتفق عليها كربح للبنك الإسلامي ، ويكون السداد بتوقيع شيكات أو كمبيالات بالمبلغ مؤرخة بتاريخ الاستحقاق السابق الاتفاق عليه ، ويشترط في هذه الحالة تعيين الثمن والأجل وكيفية الدفع، وبمعنى آخر يتبع في شأن اعتماد المرابحة جميع خطوات بيوع المرابحة التي تجريها البنوك الإسلامية مع المتعاملين معها.

4- **اعتمادات التصدير** : وتمثل اعتمادات واردة من الخارج لإتمام عمليات التصدير ، حيث يتم إبلاغ العميل بوصول الإرسالية (البرقية) من الخارج بعد مراجعتها والتأكد من صحتها وسلامتها ، ويقوم البنك بالدفع للمستفيد المحلي نظير تصدير البضاعة.

5- **بوالص التحصيل** : وتمثل تلك الأوراق ذات القيمة المالية التي تقدم للبنك الإسلامي للتحصيل. ولأداء تلك الخدمة يتعين إبلاغ العميل بوصول المستندات أولاً ، وعند استحقاق الكمبيالات يتم الاتصال بالعميل لإخطاره بذلك ، في حالة كون الدفع مؤجلاً، ويقوم البنك بعد ذلك بتسليم المستندات للعميل مقابل الخصم من حسابه.

6- **خطابات الضمان (الكفالات المصرفية الخارجية)** : وهي شهادات تمثل تعهداً من البنك الإسلامي بضمان عملية إتمام الجهات الخارجية في حدود مبالغ معينة

ولفترة زمنية محددة ، ويؤديها البنك إذا تقدم عميله لمناقصات دولية أو لإجـراء مقاولات في دول أجنبية ، كما يجريها البنك لضمان حسن التنفيذ أو مقابـل خدمات أخري خارجية وذلك مقابل أجرة.

7- **بطاقات فيزا التمويل** : وهي بطاقات ائتمان يقدمها البنك الإسلامي لعملائـه. وتعد بطاقة فيزا التمويل نظام مدفوعات علي مستوى عالمي ويستطيع حاملـها استخدامها في الحصول علي العديد من الخدمات من بينها :

أ- دفع السلع والخدمات لدى الكثير من المؤسسات والأسواق والفنـادق والمطاعم والمحلات التجارية والنوادي وشركات الطيران والمعاهد وغيرها والمطاعم والمحلات التجارية والنوادي وشركات الطيران والمعاهد وغيرها في أكثر من 165 دولة.

ب- السحب النقدي من خلال أكثر من 250000 فرع مصرفي منتـشرة في جميع أنحاء العالم وهي تلك المربوطة بنظام الفيزا العالمية.

وللحصول عليها يتقدم العميل إلى البنك لتعبئة طلب إصدار البطاقة والتوقيـع عليه ، وبعدها يتم إصدار البطاقة والحصول علي الرقم السري الشخصي خلال ثلاثة أيام علي الأكثر.

**المجموعة الثالثة** : **الخدمات الاستشارية المالية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية**:

باعتبار البنوك الإسلامية من المنظمات المالية والاقتصادية والاستثمارية الـتي تتميز بالجوانب الإيجابية في معاملا ا ، فإ ا لكي تمارس أنشطتها التمويلية والاستثمارية علي الوجه الأكمل تقوم ببعض الخدمات الاستثمارية والمالية والإدارية ،من بينها :

1- إعداد دراسات الجدوي للمشروعات الاستثمارية الـتي يقـدمها العمـلاء أو المساهمة في تقييم هذه المشروعات وإبداء الرأي بصددها.

2- تزويد المتعاملين بالاستشارات حول صيغ العمل في البنوك الإسلامية والنقـاط التي تميز معاملا ا دون غيرها من البنوك.

3- دراسة فرص الاستثمار والتوظيف في البيئة التي يعمل ا البنـك الإسـلامي ، وإعداد الخرائط الاستثمارية للمجالات الصناعية والتجارية والخدمية والزراعيـة وغيرها.

4- السعي لابتكار الأوعية الادخارية والاستثمارية الجديدة التي تواكب تطلعـات العملاء وتشبع حاجا م المتجددة.

5- **الترويج للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية** ، وإمداد المتعاملين بالاستثمار حول أفضل فرص الاستثمار.

6- **إعداد وتدريب الكوادر البشرية لمختلف المتعاملين** لتهيئتهم للتعامـل وفقـاً للصيغ الإسلامية في إطار فقه المعاملات.

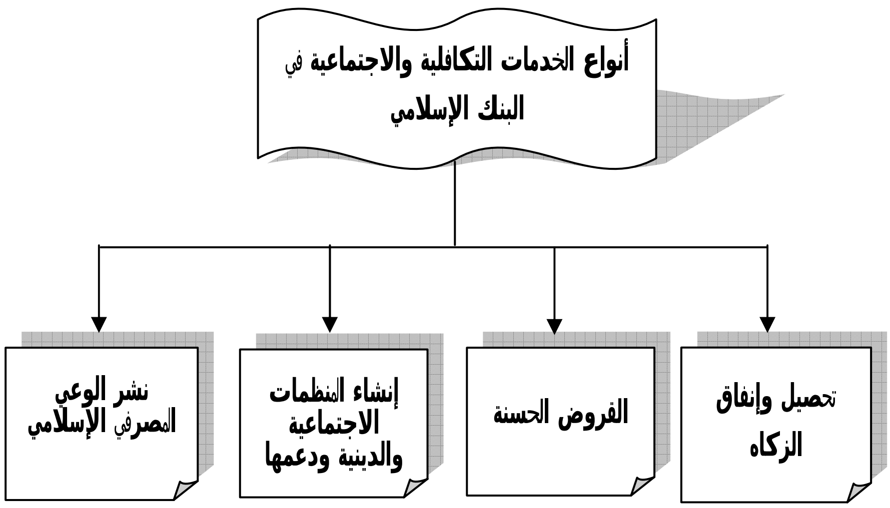
7- **ابتكار صكوك التمويل الإسلامية وصناديق التمويل بالمشاركة** الـتي تلائـم احتياجات العملاء بمختلف خصائصهم الديمغرافية وتباين قدرا م الداخلية.

**إدارة الخدمات الاجتماعية والتكافلية في البنك الإسلامي** :

البنك الإسلامي ليس منظمة مصرفية اقتصادية مالية فقط ينحـصر هـدفها في تعظيم الأرباح ، وإنما يمتد دور البنك الإسلامي إلى النواحي الاجتماعية التي تقتـضي مراعاة مصلحة أفراد ا تمع والعمل علي تنميته وتطويره ، ومن ثم يـسهم البنـك في تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد ا تمع ويعمل علي دفع الأفراد للمشاركة الإيجابية من خلال ما يقدمه من خدمات في خدمات الصدد. وتتعدد الخدمات التي يمكن للبنك الإسلامي تقديمها لإثراء الجانب الاجتماعي والإيجابي في حياة الأفراد وا تمع ، ومـن أهم تلك الخدمات ما يلي [15]:

- تحصيل وإنفاق الزكاة.
- منح القروض الحسنة.
- إنشاء المنظمات الاجتماعية ودعمها.
- نشر الوعي المصرفي الإسلامي وتدعيم الوعي الديني.

وتتضح معالم كل نوع من هذه الخدمات ودور البنك الاجتماعي تفصيلاً في الباب الرابع (الفصل الرابع عشر) ولكننا هنا سننوه فقط عن كل نوع منها علي النحو الموضح بالشكل رقم (6/2)




**(1) خدمة تحصيل وإنفاق الزكاة :**

تقوم البنوك الإسلامية بدور إجتماعي بارز في جانب تحصيل وإنفاق الزكاة في مصارفها الشرعية إعمالاً لقوله تعالى **:" إنما الصدقَات للفُقَراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قُلوبهم وفي الرقَابِ والغارمين وفي سبيل اللّه وابن السبيل فَريضةً من اللّه واللّه عليم حكيم"** (التوبة:60)

ويعتبر مورد الزكاة مورد الزكاة من أقوي الـدعائم إقامـة وبنـاء المجتمـع الإسلامي العادل الذي يكفل تأمين حياة كريمة لأفراده. ولذا يبرز من بين خـدمات البنك الإسلامي تحصيل أموال الزكاة عن طريق لجان أو صناديق تعد لهـذا الغـرض وتعمل علي إنفاق الزكاة في مصارفها الشرعية المحددة لها ومن أهم الأسس والقواعـد التي يرعاها البنك عند ممارسة لهذه الخدمة ما يلي :

أ- يخضع البنك الإسلامي نفسه لزكاة عروض المال وعروض التجارة بواقع 2.5% ، باعتباره منظمة تجارية واستثمارية.

ب- يجب الفصل بين أموال المودعين وأموال المساهمين إذ إن الأولى يزكيها أصحابها (المودعون) إلا إذا طلبوا من البنك ذلك نيابة عنهم ، أما الثانية فهي التي تجب فيها الزكاة علي البنك الإسلامي.

ج – يمكن حساب رأس المال العامل (الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ) وإضافة ما يخص المساهمين من أرباح العام إليه ، وكذلك المال المستفاد كالهبات والتبرعات.

د- يجب أن تبلغ الأموال النصاب وأن يحول عليها الحول. وفيما يتعلق بأرباح العام الحالي لا يشترط لها ذلك لأن حولها الأصل وهو رأس المال الذي أنتجها.

هـ - تسري الزكاة علي أموال البنك الإسلامي باعتباره شخصية اعتبارية ولا ينظر إلى كل مساهم علي حده وقد أقر ذلك العلماء والباحثين بناء علي الأدلة الشرعية.

و- يتبع صندوق الزكاة في التنظيم الإداري للبنك قطاع أو إدارة الخدمات الاجتماعية أو التكافل الاجتماعي ، ويمكن أن تتعدد الإدارات والأقسام التابعة للصندوق بحسب ما يمارسه من أنشطة وما يقدمه من خدمات.

ز- تتمثل مصادر الزكاة فيما يحصله البنك الإسلامي من الزكاة المفروضة علي أموال البنك نفسه الزكاة التي يقدمها المودعون بالبنك أو يفوضونه في إنفاقها بمعرفته والزكاة التي تقدمها الجهات الخارجية للبنك كالمنظمات الأخرى وأفراد المجتمع بصفة عامة.

ح- تمثل مجالات إنفاق الزكاة ما نصت عليه الآية الشريفة : **"إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها ... "** (التوبة:60)

خ- أهم ما تقدمه صناديق ولجان الزكاة من خدمات كما فى بنك فيصل الإسلامى المصرى ، وبيت التمويل الكويتى ... وغيرهما على سبيل المثال :

- رعاية الطلاب الفقراء في مستويات التعليم المختلفة.
- معاونة منكوبي الحروب في الدول الإسلامية.
- رعاية الأرامل والأيتام.
- مساعدة الأفراد لتوجيه الزكاة نحو مصارفها الشرعية.
- معاونة الأفراد وتشجيعهم لأداء فريضة الحج.
- تشجيع وتمويل الحرفيين وإقامة الصناعات الصغيرة.
- المساهمة في حل أزمة الأمية.
- المساهمة في حل أزمة الإسكان.
- المشاركة في مكافحة البطالة.
- تيسير سبل النقل والمواصلات.
- إنشاء ودعم المنشآت الصحية والمستوصفات.

**(2) خدمات القروض الحسنة :**

تعمل البنوك الإسلامية علي منح قروض حسنة بـدون فوائـد ، وذلـك في الحالات التي تقررها إدارة البنك ، بالشروط المحددة في لائحة القروض الحسنة بكـل بنك ويضع كل بنك إسلامى الأهداف والسياسات والإجراءات التي تكفل القيام ذا النشاط بحيث يؤدي الغرض منه بما يحقق الاستفادة للأفراد والبنك الإسلامي وا تمـع ككل.

ومن أهم ا الات التي يمكن للبنك أن يمارس من خلالها نشاطه الاجتماعي في مجال منح القروض الحسنة ما يلي :

- تقديم القروض الحسنة في حالات الزواج.
- تقديم القروض الحسنة في حالات المرض وإجراء العمليات الجراحية.

- تقديم القروض الحسنة في حالات ترميم المباني.
- تقديم القروض الحسنة في حالات الدراسة والتعليم.

### (3) خدمات إنشاء المنظمات الاجتماعية والدينية ودعمها :

يقوم البنك الإسلامي بإنشاء ودعم المنشآت الدينية والاجتماعية لما لها من دور كبير في المجتمع الإسلامي ، حيث تعد منابر وقلاع حصينة للذود عن الإسلام وتحقيق رسالته ونفع المسلمين. ويمتلك البنك الإسلامي قدرات إدارية وتنظيمية ومالية تمكنه من إنشاء المنظمات الدينية والاجتماعية وتقديم العون والمساعدة المادية والمعنوية لها.

ومن أهم المجالات التي يمكن للبنك الإسلامي المشاركة من خلالها في إنشاء المنظمات الاجتماعية والدينية ما يلي :

- جمعيات بناء المساجد وتحفيظ القرآن الكريم.
- جمعيات تيسير الحج والعمرة.
- جمعيات الخدمات الاجتماعية.
- جمعيات ومراكز التأهيل المهني والفني.
- جمعيات دفن الموتى ورعاية الأرامل.
- المعاهد التعليمية والدينية.
- جمعيات رعاية المرضي.
- جمعيات إحياء التراث والمطبوعات الدينية.

### (4) خدمات نشر الوعي المصرفي الإسلامي ، وتدعيم الوعي الديني :

تعمل البنوك الإسلامية علي تنمية الوعي المصرفي الإسلامي من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية تتفق مع مبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية ، وما تقدمه من عمليات تمويلية واستثمارية تمثل جوهر المعاملات الإسلامية كالمضاربة والمشاركة والمرابحة والمتاجرة وهي أساليب تتميز بها تلك البنوك عن غيرها من البنوك التقليدية.

كذلك تسهم البنوك الإسلامية بتدعيم الوعي الديني لدى أفراد المجتمع. ويتم ذلك من خلال العديد من الأنشطة والثقافة من بينها :

- دعم جهود العلماء في التفقه في الدين.
- إصدار النشرات الدورية المتعلقة بالمعاملات الإسلامية.
- نشر المراجع والكتب المتعلقة في الفقه الإسلامي.
- دعم الجهود الإعلامية الإسلامية للتنوير كإعداد الندوات والمؤتمرات والبحوث.
- تنظيم المسابقات الدينية.

## هوامش الباب الثانى

(1) د. محمد صلاح محمد الصاوي ، مشكلة الاستثمار فى البنـوك الإسـلامية ، وكيف عالجها الإسلام ، **رسالة دكتوراه منشورة** (المنـصورة : دار الوفـاء ، 1410 هـ / 1990م) ص 431 – 440.

(2) يمكن الرجوع تفصيلاً إلى :

- بيت التمويل الكويتي ، **الفتاوى الشرعية** فى **المسائل الاقتصادية** ، الجـزء الأول ، الطبعة الثانية ، الكويت ، 1406 هـ / 1986م ، ص 200 – 205.
- البنك الاسلامى الاردنى للتمويل والاستثمار ، **الفتاوى الشرعية** ، الجـزء الأول ، نشرة إعلامية رقم (4) ، 1414 هـ / 1994 ، ص 16-27.

(3) يمكن الرجوع للعديد من المراجع فى هذا الصدد منها :

- د. حاتم القرنشاوى ، "صيغ الإيداع والتوظيف فى المصارف الإسـلامية وعلاقتها بنوعية مودعي الأموال ومستخدميها" ، **برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية** ، مركز الاقتصاد الاسلامى ، المصرف الاسـلامى الـدولى للاستثمار والتنمية ، القاهرة ص 87 – 93.
- فياض عبد المنعم ، التكيف الشرعي للعمليـات المـصرفية فى المـصرف الاسلامى ، **برنامج الخدمات المصرفية** من منظـور اسـلامى ، مركـز الاقتصاد الاسلامى ، المصرف الاسلامى الدولى للاسـتثمار والتنميـة ، القاهرة ، ص 130 – 132.

(4) أقيمت هذه الندوة فى الفترة 17-19 نوفمبر 1989 بالجزائر ، يمكن الرجوع فى ذلك إلى : د. جمال الدين عطيه ، **البنوك الإسلامية** بين **الحرية والتنظيم ، التقليد والاجتهاد ، النظرية والتطبيق** (قطر : كتاب الأمة رقم 133 ، صفر 1407 هـ) ، ص 160.

(5) راجع تفصيل ذلك فى المراجع المحاسبية والمالية فى البنوك الإسلامية ومنها :

- د. حسين حسين شحاتة ، الجوانب المحاسبية لمشكلة قياس وتوزيع عوائـد الاستثمارات فى المصارف الإسلامية (دراسة فكرية ميدانية) ضمن بحـوث

مختارة من **المؤتمر العام الأول للبنوك الإسلامية المنعقدة باستنبول بتركيا** ، 1986 ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1987 ، ص 119 – 139.

- د. يونس إبراهيم التميمى ، أوجه التشابه والاختلاف بين عناصر ميزانية المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية ، ضمن كتاب المصارف الإسلامية الذى نشره **اتحاد المصارف العربية** ، بيروت 1989 ، ص 105 – 124.

(6) د. عبد الرحمن هيثم كبارة ، فى السياسة النقدية والإحصاءات ، ضمن كتاب المصارف الإسلامية الذى نشره **اتحاد المصارف العربية** ، بيروت 1989 ، ص 44 ، 45.

(7) د. جمال الدين عطيه ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 – 100.

(8) استرشاداً بما ورد فى : الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (الجزء السادس) **الاستثمار** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، 1402 هـ / 1982م ، ص 169 – 170.

(9) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (**الجزء الأول**) ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية (الطبعة الأولى) القاهرة ، 1397 هـ / 1977 م ، ص 27.

(10) للتوسع فى دراسة المرابحة كأداة من أدوات العمل المصرفى الاسلامى يمكن الرجوع تفصيلاً إلى :

- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (الجزء الخامس) **الأصول الشرعية والأعمال المصرفية فى الإسلام** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، 1402 هـ / 1982م ص 329 - 333.
- د. يوسف القرضاوى ، **بيع المرابحة للآمر بالشراء كما تجريه المصارف الإسلامية** (القاهرة : مكتبة وهبه ، 1987).
- د. عبد الله بن عبد العزيز المصلح ، **المرابحة : من التراث الفقهى إلى التطبيقات المعاصرة فى المصارف الإسلامية** (القاهرة : الإقامة الدولية للإعلام ، 1417هـ ، 1996م).
- د. جمال الدين عطيه ، مرجع سبق ذكره ، ص 184 – 188.

- د. عبد الحميد البعلى ، **فقه المرابحة** (القاهرة ، دار السلام ، غير مبين).
- المصرف الاسلامى الدولى لاستثمار والتنمية ، **بيع المرابحة** ، وحدة البحوث بمركز الاقتصاد الاسلامى ، الطبعة الثامنة.

(11) للاستزادة فى موضوع المضاربة يمكن الرجوع إلى :

- محمد نجاة الله صديقي ، **النظام المصرفى اللاربوى ، الطبعة الأولى** (جدة : المجلس العلمي بجامعة الملك عبد العزيز ، المركز العالمى لأبحاث الاقتصاد الاسلامى ، 1405 هـ / 1985م) ، ص 12-20.
- إدارة البحوث بمركز الاقتصاد الاسلامى ، **التمويل بالمضاربة ، ضمن برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية** ، مركز الاقتصاد الاسلامى ، المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، ص 161 – 183.
- د. محمد أحمد سراج ، **النظام المصرفى الاسلامى** (القاهرة : دار الثقافة ، 1989) ، ص 211-270.
- د. محسن أحمد الخضيرى ، **البنوك الإسلامية** ، القاهرة : ص 134 – 140.
- د. عبد الله محمد أحمد الطيار ، **البنوك الإسلامية** بين **النظرية والتطبيق** (الرياض : دار الوطن ، 1414 هـ) ص 122-123.
- د. محمد صلاح محمد الصاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 – 133.

(12) للتوسع فى دراسة أسلوب التمويل بالمشاركة عرضت العديد من المراجع لهذا الموضوع القيم يمكن ذكر الآتي من بينها :

- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء السادس ، **الاستثمار** ، مرجع سبق ذكره ، ص 205 – 250.
- الغريب ناصر ، التمويل بالمشاركة فى الأرباح ضمن برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 133 – 159.
- د. محمود الانصارى وآخرون ، **البنوك الإسلامية** ( القاهرة : كتاب الأهرام الاقتصادي رقم (8) ، أكتوبر 1988) ، ص 68 – 74.
- د. محمد صلاح محمد الصاوي ، **مرجع سبق ذكره** ، 616 – 627.

(13) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء السادس) الاستثمار مرجـع سبق ذكره ، ص 292 – 308.

- الغريب ناصر ،التمويل بالمشاركة فى البنوك الإسلامية ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة جامعة المنصورة ، 1981.

(14) يمكن الاستفادة فى هذا الصدد من تطبيقات العديد من البنوك الإسلامية القائمة مثل بنك دبي الاسلامى وبنوك الفيصل الإسلامية وبيت التمويل الكـويتي ... وغيرها ، كما يمكن الرجوع للعديد من الندوات والمؤتمرات والمراجع ، ومنها :

- د. حسين شحاته ، أ. محمد عبد الحليم زعير ، **المصارف الإسلامية بـين الفكر والتطبيق** (غير موضح بيانات النشر).
- د. رفيق المصرى ، النظام المصرفى الإسلامى : خصائـصه ومـشكلاته ، بحوث مختارة من المؤتمر الدولى الثانى للاقتصاد الإسلامى ، المركز العـالمى لأبحاث الاقتصاد الإسلامى ، جدة ، 1985.
- د. عبد الله عبد الرحيم العيادى ، موقف الشريعة من المصارف الإسلامية المعاصرة : (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1981)
- غريب الجمال ، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية (جدة : دار الشروق ، 1978)
- د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية ، مدخل مقارن (القاهرة : غير موضح الناشر ، 1987)
- د. مصطفى عبد الله الهمشري ، الأعمال المصرفية والإسلام (القـاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، مجمع البحوث الإسـلامية ، 1405 هـ - 1985م)

(15) استمد الكاتب هذه الخدمات من تطبيقات بنك فيصل الاسلامى وبيت التمويل الكويتي ، وشركة الراجحى المصرفية للاستثمار وغيرها من البنوك الإسـلامية بجانب نتائج دراسته فى رسالة الدكتوراه فى إدارة الأعمال عن : تقييم المسئولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية كلية التجارة جامعة المنصورة عام 1990م.

## الباب الثالث

# الإدارة الاستراتيجية
# والعمليات الإدارية والتنظيمية
# في البنوك الإسلامية

## الفصل السابع

# الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامى

يسهم هذا الفصل فى دعم معلوماتك عن الموضوعات التالية :

- مفهوم الإدارة الاستراتجية وأهميتها للبنك الإسلامى
- مستويات الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامى
- الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية
- مراحل الإدارة الاستراتجية فى البنك الإسلامى

# مُقَدِّمَة

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية فى الفكـر الإدارى المعاصر ، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئـة الخارجية والداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسـة وتحليـل المنتجـات والأسواق وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهـداف طويلـة الأجل.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض موجز لمفهوم الإدارة الاستراتيجية فى البنـوك الإسلامية مع بيان أهميتها وضرورتها إلى جانب إيضاح مستوياتها وأبعادها الأساسية ، بالإضافة إلى تناولنا لمراحل الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامى.

**مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها للبنك الإسلامي**

نقلت كلمة إستراتيجية strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس strategos ، وحتي القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بـشكل صـارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوي الحرب ووضع الخطط العامة في المعـارك ، وحـديثاً أخذت هذه الكلمة معني مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها ، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها.

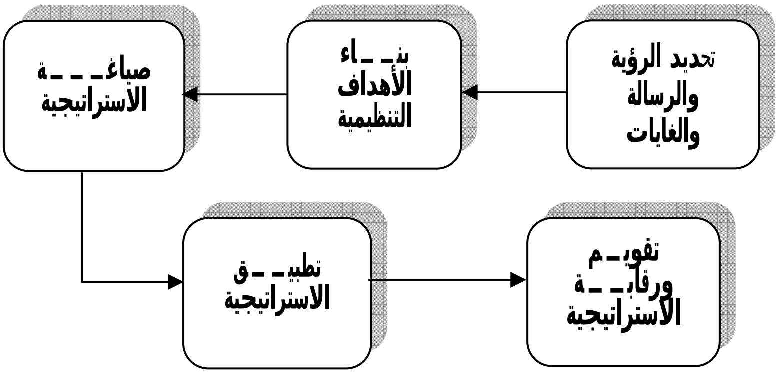
تعددت التعريفات التي تبين معني الإدارة الاستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجنز وفينسز Higgins & Vincze حيث يريـا أن الإدارة الاسـتراتيجية هي : (1)

"العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتـها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمـة stakeholders ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن

ثم فالإدارة الإستراتيجية تم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة علي النحو المبين في الشكل رقم (1/7).

**شكل رقم (1/7)**

**ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الاستراتيجية**




ويشير توماس Thomas إلى الاستراتيجية علي أ ا : "الأنشطة والخطط الـتي تقرها المنظمة علي المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقـاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة ا بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقـت" ، وبناء علي ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة.

ويري جليوك Glueck أن : "الإدارة الاستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مثواها الأخير ، ومن ثم فهي تحرص علي استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل اسـتخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أمـا تومبـسون Thompson واسـتركلاند stricland فيعرفـا الإدارة الاستراتيجية بأ ا رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايا ا علي المـدى البعيـد،

واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمـتغيرات البيئيـة داخلياً وخارجياً ، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها".

ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل :

"عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة علي تحقيق رسالتها والوصول إلى غايا ـا وأهـدافها المنشودة".

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتـاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال علي أ ـا : "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التـصور نـوع العمليات التي يجب القيام ا علي المدى البعيد ، والمدى الذي يجب أن تـذهب إليـه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

في حين يعرف شاندلر Chandler الاستراتيجية علي أ ا :

"تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغايا ا علي المدى البعيد وتـبني أدوار عمل معينة ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبـة لتحقيـق هـذه الأغـراض والغايات".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز علي تصور دور المنظمة علي المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئيـة ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغايا ا ، في حين يركز آخـرون علي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الـصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني : "**تصور الرؤية المـستقبلية للمنظمـة ، ورسم رسالتها وتحديد غايا ا علي المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعـة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة ـا ، ونقـاط القـوة والضعف المميزة لها ، وذلك دف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها**".

ويتضح من التعريف السـابق أن هناك عـدة أبعـاد يمكن اسـ ـتخلاصها هي :

1- ضرورة وضع الرؤية المستقبلية Vision للبنك الإسلامى.
2- صياغة ورسم رسالة Mission البنك الإسلامى
3- التركيز علي ضرورة وضوح الغايات Goals والأهداف Objectives
4- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة للبنك الإسلامى.
5- اتخاذ القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة علي المدى البعيـد فى كل ما يتعلق بحياة البنك الإسلامى.
6- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management

**أهمية الإدارة الاستراتيجية فى البنك الإسلامي** :

تحقق المنظمات التي تم بإدارة عمليا ا وأنشطتها علي هدي من الدراسـات الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمـام واضعى الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانيـة تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطـة وتحجـيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود علي البنوك الإسلامية من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية :

1- **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية** : إن صياغة القرارات الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحـداث مـستقبلاً والتنبـؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمـة وبقائهـا ، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعا ا وبالتالي تكرس مواردها واهتماما ا لهذه الأمور. أما المنظمات الفاشلة فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية فقط ، ولكن

يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي. وهكذا يمكن القول أن المنظمات التي تم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من المنظمات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها.

2- **التفاعل البيئي علي المدى البعيد** : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة علي الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي علي المدى البعيد ، بناء علي قراراتها الاستراتيجية. التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظي باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3- **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية** : أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

4- **تدعيم المركز التنافسي** : إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات علي الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية علي أمور السوق.

5- **القدرة علي إحداث التغيير** : إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية علي كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف ، فالقائمون علي وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

6- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة** : تساعد الإدارة الاستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في

استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف.

**مستويات الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي** :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً – لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في :

1- مستوى البنك الإسلامي ككل.

2- مستوى الأعمال (القطاعات).

3- مستوى الوظائف.

### (1) إستراتيجية البنك الإسلامي (مستوى المنظمة ككل) Corporate strategy

تمثل الاستراتيجية الرئيسية علي مستوي البنك ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات البنك بشكل عام ، وبالصورة العامة له في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي وتحديد حصته التسويقية بجانب دورها في تحديد الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها ، وبمعني أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

### (2) إستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy

تركز إستراتيجيات الأعمال علي بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة ، أو قطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ،

وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخـاطر المحتمـل أن تواجهها المنظمة.

### (3) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy

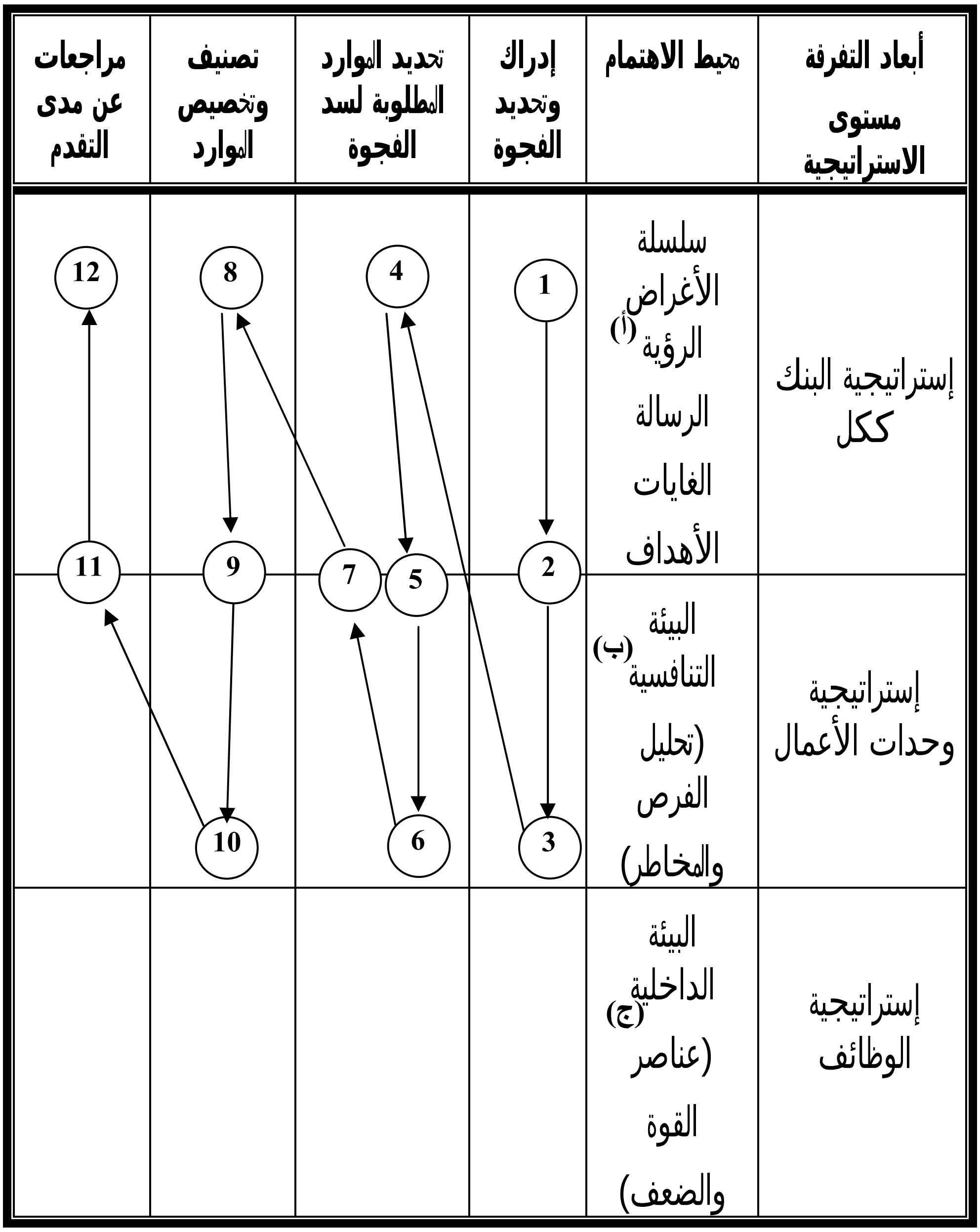
تم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل علي تنظيم اسـتغلال مورد معين بالبنك الإسلامى مادي كان أو بشري ، ويقـل نطاقهـا إلى مـا بعـد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة ويوضح الشكل رقم (2/7) مستويات الاستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها.

ويتضح من الشكل رقم (2/7) تدرج مستويات الإسترتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموضحة علي الشكل السابق كما يلي :

- الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاقه إستراتيجية التنظيم وهنا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة علي المـدى البعيـد ويهتم ذا ا ال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات.
- الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محددة وبالتـالي يجـب الوقوف علي مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة.
- الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض ا الات الوظيفية والتشغيلية المحـددة لأحد الإدارات أو الأقسام التي تسهم في بيان نواحي القـوة والـضعف ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في ا الات المتخصصة لوظيفة التسويق ، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات المـوارد البـشرية المتعددة.

**الشكل رقم (7/2)**

**مستويات الاستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها**



أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (2/7) فمدلولها كما يلي :

1- تقويم الأداء الحالى في ضوء الغايات والفجوات الاستراتيجية المحددة.

2- ربط الفجوات الاستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية.

3- ربط الفجوات الإسترتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية.

4- تحديد الغايات المستقبلية بناء علي إدراك الفجوات الإسترتيجية.

5- وصف الخطط الإسترتيجية التي تسعي لتحقيق الغايات.

6- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط.

7- تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط.

8- تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتاحة لكل قطاع أو نشاط.

9- إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.

10- التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها علي مختلف الوظائف.

11- مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة.

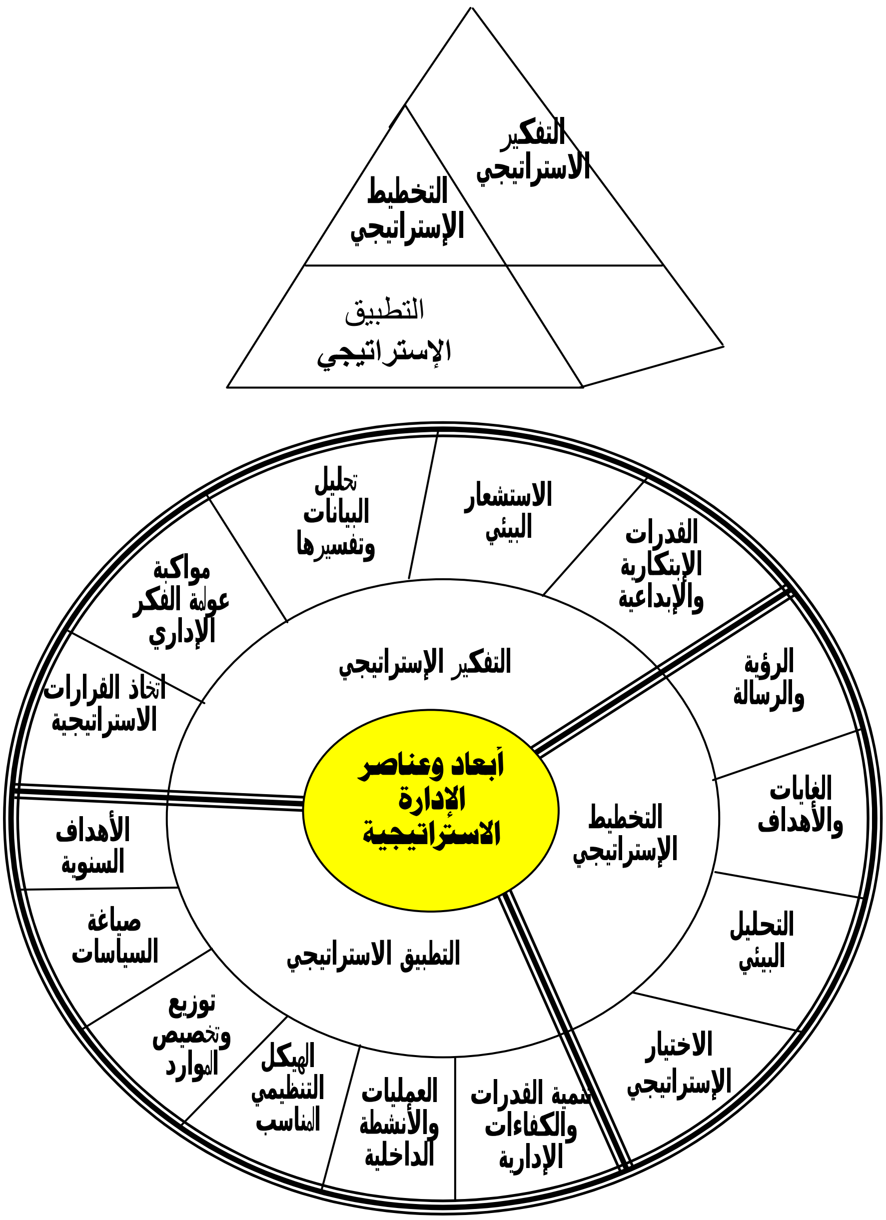
12- مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال.

**الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية**

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل رقم (3/7) وفيما يلي نبذه عن كل ركيزة منها :

**الشكل رقم** (3/7)

**الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية**



ومن الشكل رقم (3/7) يمكننا تناول تلك الأبعاد بإيجاز لكل منها على النحو التالي :

**أولاً : التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking للعاملين في البنك الإسلامي**

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي :

**1- القدرة علي بناء الغايات والأهداف :**

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة علي شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها أهداف Objectives. إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها. ويوضح الشكل رقم (4/7) سلسلة الأغراض التي تسعي المنظمة لتحقيقها.

**شكل رقم (4/7)**
**سلسلة أغراض المنظمة**

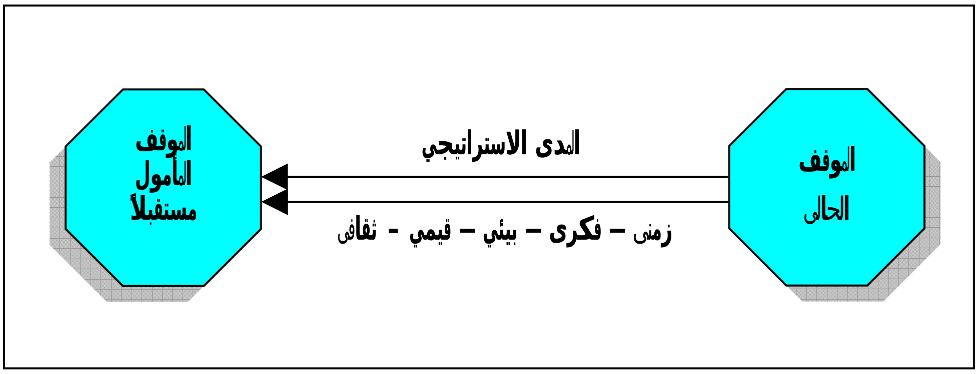


## 2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته ، ومن ثم يجب أن يتحلي بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبليات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافـذة للمـدير Vision كلما اتسع المدى الإستراتيجي Strategic Range ، ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالى والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (5/7).

**شكل رقم** (5/7)

**المدى الإستراتيجي**




## 3- الاستشعار البيئي :

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئـة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنهـا من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفـرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقـات والمخـاطر قيـوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة.

فالاستراتيجية قد تبني بصورة رئيسية علي اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعمل علي إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ علي وضع الاستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل

معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية ، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية ... وغيرها.

### 4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك توقف حياة المنظمات علي وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل علي تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد. إن قدرة الإستراتيجي علي تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

### 5- مهارة الاختيار الإستراتيجي :

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في :

أ- إستراتيجية البقاء علي الوضع الحالى.

ب- إستراتيجية التوسع والنمو.

ج- إستراتيجية الانكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية ، ومن ثم يجب علي المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

### 6- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب علي المدير الإستراتيجي أن تكون لديه القدرة علي تخصيصها وحسن استخدامها ، بمعني تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصها ، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات ، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعيا م ومهارا م ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا إلى جانب بيان مستوي التكنولوجيا الواجب توفيره. ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد علي تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير علي هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ... إلخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد ؟ (الاستراتيجية)، وكيف نحقق ما نريد ؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

### 7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة :

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة علي موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار ، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها ، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عمليا ا الصناعية ومخلفا ا ، أو من خلال منتجا ا ، كما يجب أن تراعي المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة عامة ، وأن تحسن من علاقا ا بالحكومة والمنظمات المرتبطة ا ، وأن تبني علاقا ا بالمنافسين علي أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسئولية الاجتماعية Social Responsibility .

ولا شك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة ، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ علي معدل نموها في الأجل الطويل.

**8- مواكبة عولمة الفكر الإداري :**

يجب أن يتعرف المفكر الإستراتيجي علي أبعاد العولمة الإدارية الـتي تحكـم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخلت عوامـل البيئـة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتـاج الفكـر الإداري الإستراتيجي ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة ، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عملي الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعا ا والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً علي الساحة الدولية.

**9- القدرة علي اتخاذ القرارات الاستراتيجية :**

يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم **بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية و**التي ي**مكن ذكر أه**مها **علي النحو التا**لي **:** [(2)]

**أ- القرارات الإستراتيجية :**

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي :

- **المركزية** في **المستويات العليا** : عادة ما يتم بناء الاسـتراتيجية واتخـاذ القرارات الاستراتيجية في أعلي المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه، وذلك لإلمـامهم بامكانـات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطـة ، وعلاقـا م بالجمـاهير الخارجية علي اختلاف نوعيا م.
- **يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً** : إذ علي المنظمة أن تتخذه مـسبقاً حتي يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فلـيس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عمليا م الإدارية والتشغيلية.

- **تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار** : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة علي نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجده بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- **قرارات قليلة نسبياً** في **عددها** : فالقرارات الاستراتيجية تتسم بالشمول ، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية ، وإنما يتكامل العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.
- قرارات تتعلق بالمدى الطويل : عادة ما تخدم القرارات الاستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً بل قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.
- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل : غالباً تمثل القرارات الاستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة.
- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة** بين **المنظمة وبيئتها الخارجية** : تهتم القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير من استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

**ب- القرارات التشغيلية :**

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب علي نقيض القرارات الاستراتيجية ويمكن بيان أهمها علي النحو التالي :

- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان **التخصيص المناسب للموارد علي العمليات، كذلك العاملين والآلات** ... فيما يسمي بجدولة الإنتاج والعمليات.
- توضح القرارات التشغيلية **مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة علي إنتاجها** وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.

- تعمل القرارات التشغيلية علي **ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة** في سبيل عمليا ا الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة أو موعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة...
- **تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لامركزية** ، حيث يتم اتخاذها علي مستوي الإدارات والأقسام التشغيلية ، كل حسب ظروفه ومتطلباته.
- **تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير** ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتي يومية.
- **تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة** ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

**ثانياً : التخطيط الاستراتيجي**

وهذا جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف علي الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز ا المنظمة ، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي.

**يشتمل مجال التخطيط الاستراتيجي علي العناصر التالية (3):**

- تحديد فلسفة ورؤية ورسالة البنك الإسلامي.
- إرساء الغايات والأهداف التي يسعي البنك إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة.
- تحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية للوقوف علي نقاط التهديد والفرص المطروحة أمام البنك الإسلامي.
- تحديد وتحليل العوامل البيئية الداخلية للوقوف علي نقاط القوة والضعف المتاحة بالبنك الإسلامي.
- دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام البنك الإسلامي واختيار الاستراتيجية الواجب الاعتماد عليها لتحقيق غايات وأهداف البنك.

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكـن المنظمة مـن رسـم اسـتراتيجيتها المـستقبلية [4]. إذ يـستعين مخططـو الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعـة بوسـطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال إليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT. الـتي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلـك المتعلقـة بالبيئـة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديـدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما نري في الشكل رقم (6/7) ، يمكننا القول أن هنـاك أربعـة أبعـاد للتوجهات الاستراتيجية تعتمد علي نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

**الشكل رقم (6/7)**

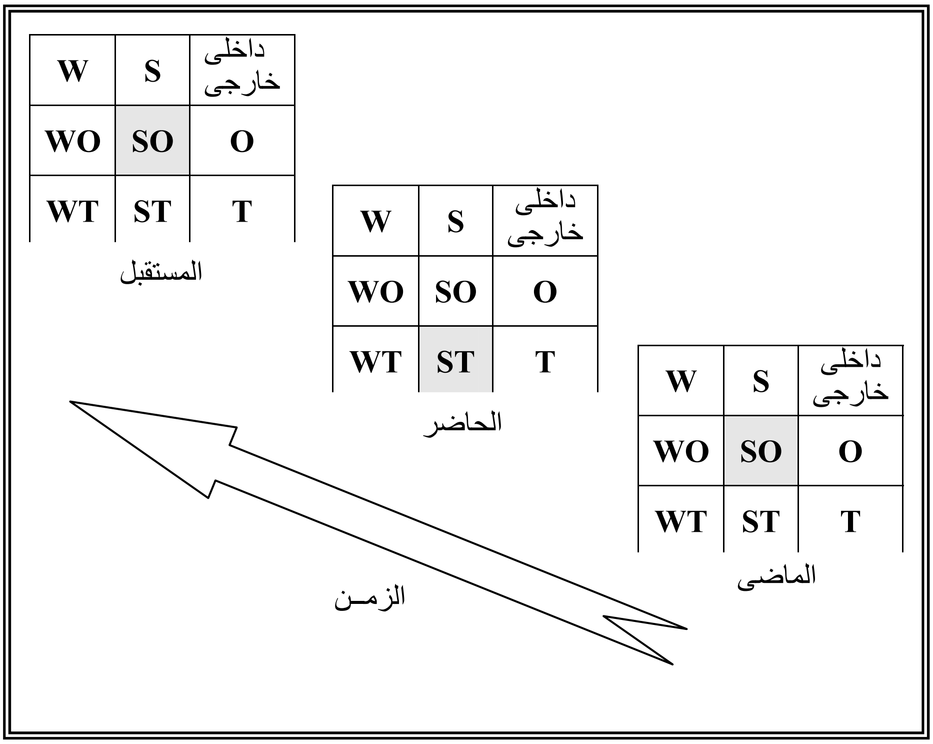
**نتائج تحليل SWOT**

| العوامل الداخلية / العوامل الخارجية | **نقاط القوة (S)**<br>**قوة في التمويل / الأفراد / التسويق...** | **نقاط الضعف (W)**<br>**ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق ...** |
|---|---|---|
| **الفرص (O)**<br>نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها. | **استراتيجية (SO)**<br>**Maxi – Maxi**<br>الاعتماد علي نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق. | **استراتيجية (WO)**<br>**Mina – Maxi**<br>الإعتماد علي الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتي يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق. |
| **التهديدات (T)**<br>نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها | **استراتيجية (ST)**<br>**Maxi – Mini**<br>الإعتماد علي نقاط القوة لتكون علي مستوي التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها. | **استراتيجية (WT)**<br>**Mini – Mini**<br>الإعتماد علي تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتي يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات. |

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك علي واضعي الاستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقـم (7/7) يجب البدء باستراتيجية معينة فى الماضى ، ومع استمرارية التحليـل والتغـيير تتبـع استراتيجية أخرى في الحاضر ، ويتم التركيز علي اتباع استراتيجية مغايرة في المستقبل.

**الشكل رقم** (7/7)

**اتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT**




**ثالثاً** : **التطبيق الإستراتيجي** :

## ومن أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي :

**أ- الأهداف السنوية :**

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعـات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة علي عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد :

- أسس توزيع وتخصيص الموارد.
- المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

**أ- صياغة السياسات :**

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد علي تحقيق الأهداف الموضوعة.

تساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف علي المطلوب من كـل منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح كما أ ا توفر أسس الرقابة الإداريـة الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة علي مستوي المنظمة كما قـد تكـون محددة ومتخصصة لإدارة معينة.

**ج- توزيع وتخصيص الموارد :**

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمـد التوزيـع الـصحيح للموارد علي مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية. حيث تمتلـك كل منظمة العديد من الموارد من بينها :

- الموارد المالية.
- الموارد المادية.
- الموارد التكنولوجية.

- الموارد البشرية.
- الموارد المعنوية.

وتوزيع الموارد علي الإدارات والأقسام لا يـضمن نجـاح عمليـة تطبيـق الاستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ علي الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبـار المخاطر والتهديدات المختلفة ، وأخيراً يجب أن يراعي عند تخصيص الموارد الدقـة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

**د- بناء و يئة الهيكل التنظيمي المناسب :**

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق ، كذلك تعاملها مـع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر علي الهيكل التنظيمـي ، فالاسـتراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقـدة فهـي في حاجـة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ...).

وهكذا نجد أن نوع الاستراتيجية المختارة يؤثر علي الهيكل التنظيمي الواجب اتباعه فإذا كانت الاستراتيجية تعتمد علي منتج واحد أو تتعامل مـع سـوق واحـدة فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت علي النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجد أن التنظيم علي أساس الغرض يكون هو الأكثـر مناسبة لوضعها.

**هـ - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :**

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعـاة كافـة العمليـات والأنشطة الداخلية والاطمئنان علي اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتي يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية ، ومـن بـين العوامـل المتعلقـة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعا ا :

- **بناء المعايير لقياس الأداء** : بحيث تتميز بالواقعيـة والثبـات والدقـة والوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب.
- **الدافعية ونظم الحوافز** : يرتبط نظام المكافأة والتحفيز النـاجح بمـدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة في ربـط الحافز بتحقيق الاستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجـب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجـل الطويـل إلى آجال قصيرة.
- **الردع والعقاب** : يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعادل للردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجيا ا منع السلوك غير المرغوب وتحاول منع الأخطاء والتصرفات التي تعطـل مـن التقـدم والإنجاز.

### و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي ، وهذا يتطلب :

- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.
- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.
- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

إن لكل استراتيجية متطلباتهـا مـن الكـوادر الإداريـة ذات المواصـفات والخصائص التي قد تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

### مراحل الإدارة الاستراتيجية في البنك الإسلامي :

نظراً لأهمية وضع وإدارة الاستراتيجية في البنك الإسـلامي سـنتناول هـذا الموضوع من خلال مراحل إدارة الاستراتيجية علي النحو التالي :

**أولاً : بناء الرؤية وصياغة الرسالة :**

إن نقطة الانطلاق لبناء الاستراتيجية الفعالة تتمثل في بيان الرؤية Vision التي يسعي البنك الإسلامي إليها ، وهي تحتاج إلى فراسة وحسن توقع لاختراق حجب الزمن وتحديد المكانة التي يجب أن يكون عليها البنك بعد فترة زمنية طويلة، كما يجب تحديد الرسالة Mission التى تشير إلى الدور الأساسى الذى أنشىء البنك من أجله وتمثل الخصائص الفريدة والمميزة للبنك الإسلامي عن غيره من المنظمات ، إذ تكشف رسالة البنك الإسلامي عن السبب في وجوده وتدل علي منتجه الأساسي أو الأسواق التي يخدمها والحاجات الأساسية التي سيحاول إشباعها والمنافع التي يسعي إلى تحقيقها.

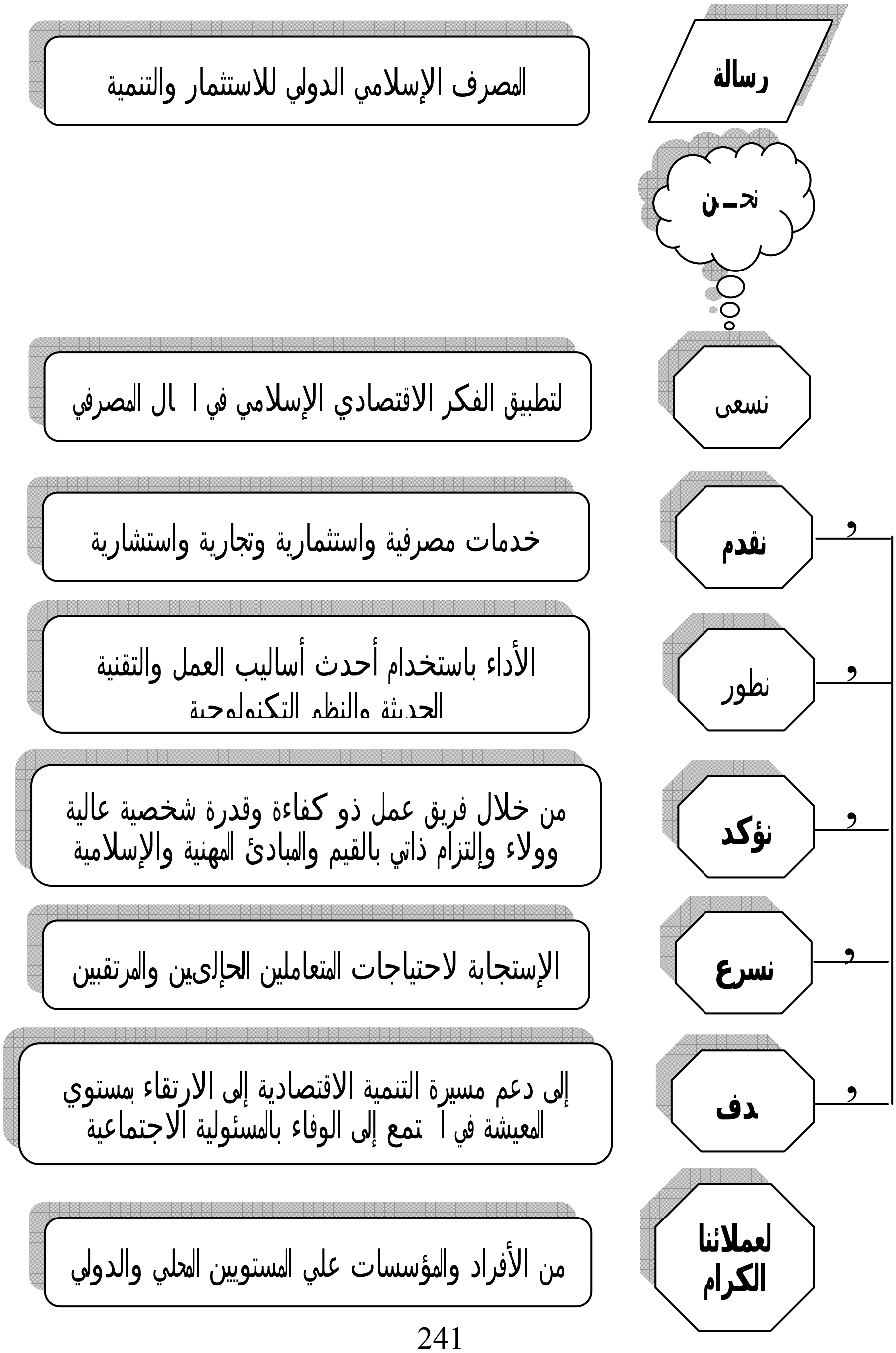
إن رسالة البنوك الإسلامية يجب أن تشمل دراسة وتحليل مجموعة العملاء الذين يخدمهم والتكنولوجيا التي ستساعد البنك الإسلامي في تحقيق ذلك والموارد البشرية التي ستدعم أداءه ... وغيرها. ويصور الشكل رقم (8/7) رسالة المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بمصر كمثال لرسالة البنك الإسلامي. (5)

**ثانياً : وضع وصياغة الغايات والأهداف :**

تسهم الغايات والأهداف في إصدار القرارات الاستراتيجية ، وتوضح أولويا ا وأهمية كل منها ، كما تسهم في بيان المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه منها ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات التالية ، كما تسهم في بيان مراكز المسئولية. وأخيراً فإ ا تسهم في تقييم أداء البنك الإسلامي ومن ثم ، فإن البنك الإسلامي في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. ويمكننا التعرض لهذا الموضوع من خلال عرض الأبعاد التالية :

**الشكل رقم** (8/7)

**مثال لرسالة البنك الإسلامي (رسالة المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بمصر)**



**مفاهيم أساسية في ماهية الغايات والأهداف** :

تعد الأهداف أولي الخطوات اللازم تحديدها عند صياغة الاستراتيجية ، وفي هذا الصدد يمكننا التعرض لبعض المفاهيم ، وذلك علي النحو التالي :

- **الغايات : Goals**

تشير الغايات إلى النتائج النهائية التي يسعي البنك الإسلامي إلى تحقيقها علي المدى البعيد ، حسب ما يتوقعه مجموعة المؤثرين والمتأثرين بنشاط البنك الإسلامي ، مثل العملاء ، العاملين ، المجتمع ... الخ. فالمستثمرون يبحثون عن البقاء والنمو والتكيف والكفاءة ، والعاملون يبحثون عن جو عمل مادي ومعنوي مريح ، والموردون والممولون يريدون بنكاً إسلامياً موثوقاً في عملياته وممارساته ... وهكذا.

- **الأهداف Objectives :**

تشير الأهداف إلى : النتائج النهائية المحددة بصورة أكثر دقة التي تسعي البنوك الإسلامية إلى تحقيقها The Specific results that Islamic Banks ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي Objectives و Goals، نجد آخرين يفرقون بينهما علي أساس أن :

- **الغايات Goals** : تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، ولهذا يشار إليها Long –run- open- ended مثل هدف تعظيم العائد Return Maximization. ولهذا توضع هذه الغايات "Goals" آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم أو أفضل عائد. To achiever greater or better Rate Return.
- **الأهداف : Objectives** : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطي المطلوبة لترجمة مهام البنك الإسلامى ورسالته إلى نواحى محددة يمكن قياسها بحيث تمثل معلمات عند تطبيق البنك الإسلامي لرسالته ومهامه المختارة.

ويوضح الشكل رقم (9/7) تطبيق المفاهيم السابقة علي أحد البنوك الإسلامية :

**شكل رقم (9/7)**

**العلاقة بين الغايات والأهداف في أحد البنوك الإسلامية**

**❑ الغايات :**

- **المتعاملون** : حفظ أموالهم واستثمارها ، والحصول علي التمويل المناسب والحفاظ علي سرية معاملا م والحصول علي عائد شرعي.
- **العاملون** : الحصول علي أجر مناسب وحوافز ومكافآت مناسبة وجـو مادي ومعنوي مناسب.
- **المساهمون** : بقاء البنك الإسلامي ونموه في ا تمـع واسـتثمار أمـوالهم وتحقيق عوائد مناسبة.
- **ا تمع** : بنك يعمل علي خدمة ا تمع والمساهمة في حل مشاكله وتناول قضاياه بالاهتمام.

**❑ الأهداف :**

- الحفاظ علي مركز الريادة بين البنوك الإسلامية وفقاً للمعايير والمؤشـرات المصرفية المتعارف عليها مثل صافي الربح وإجمالي الميزانية.
- زيادة حصة البنك في إجمالي ميزانيات البنوك التجارية المشتركة والخاصـة من 17% إلى 20%.
- زيادة حصة البنك في إجمالي الودائع لدى مجمع البنوك التجارية المـشتركة والخاصة من 21% إلى 25%.
- زيادة التوظيف المحلي من 73% إلى 80%.
- التوسع في أنشطة صناديق الزكاة وذلك بتقديم خدمات جديدة من خلال الفروع المنتشرة جغرافياً.

**وخلاصة القول** أن الأهداف تبني علي أساس الغايات ، ويمكـن القـول أن الغايات Goals تمثل ما يرمي البنك الإسلامي إلى تحقيقه علي المـدى البعيـد وهـي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بشكل مجرد مثل هدف تعظيم العائد أو هـدف النمـو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطـاً وثيقـاً بالاستراتيجية ، إذا يجب أن تحددهما الإدارة العليا بالبنك الإسلامي.

هذا، في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافاً علـي المـستوي التخطيطي والتشغيلي و تم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلا وإيضاحاً للأهـداف العامة، كمرشد للنتائج الواجب تحقيقها علي مستويات زمنية أقل.

**أ- أهمية وضع الأهداف :**

هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

1- **تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط** : لا يمكن قيـام المـدير بوظيفتـه التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة يسعي البنك الإسـلامي إلى تحقيقها ، فتبني عمليات التنبؤ وتصاغ السياسات والإجراءات والقواعد وتعـد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

2- **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : إن الأغراض والأهداف التي يـسعي البنك الإسلامي إلى تحقيقها تعتبر العامل المحدد لأنـواع القـرارات المناسـبة للمواقف التي يواجهها ، كما أ ا تفسر سبب تأثر البنك الإسلامي بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

3- **تساعد الأهداف في المستويات العليا** : علي وضع الأهداف في المـستويات التالية : إن وضع الأهداف الخاصة بالبنك الإسلامي في المستويات العليا يمهـد ويساعد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المـستويات التالية.

4- **تسهم الأهداف في تحديد مراكز المسئولية** : فالأهداف تتحقق مـن خـلال إدارات وأقسام وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفتـه ،

وبالتالي تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء علي الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

5- **تسهم الأهداف** في **تفويض السلطة** : إن وجود الأهداف السليمة والواقعيـة يساعد في التفويض السليم للسلطة ، كما يساعد في التنسيق بـين الأنـشطة والمهام المختلفة.

6- **تسهم الأهداف** في **بيان نوعية العلاقات السائدة بالبنك الإسـلامي وعلاقتـه بيئته:** فالأهداف تسهم في بيان العلاقة بين المنتجات والأسـواق ومـا يجـب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعـددة بالبنـك الإسلامي ، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي أو علاقات تعاون أو علاقات سلطة ...

7- تسهم الأهداف في **وضع المعايير والمقاييس** التي تستخدم في الرقابـة وتقيـيم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد علي أهداف كفاءة الإدارة.

8- **تساعد الأهداف** في **تقييم أداء الأفراد** ، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هـذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترفيه والنقل والتدريب والحوافز ... وغيرها.

## ب- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

1- **القابلية للقياس الكمي** : يجب أن تخضع الأهداف إلى القابليـة للقيـاس الكمي قدر الإمكان ، حتي يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانـت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميا ، كتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بالمسئولية الاجتماعية وغيرها ... ، إلا أن ذلك يجب أن يثني من عزم إدارة البنك الإسلامي عن محاولة وضع بعـض المقـاييس والطـرق والأساليب الكمية والوصفية مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض الدلائل والمؤشرات لمدى تحقيق مثل هذه الأهداف.

2- **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومتعارف عليها لأعضاء البنك الإسلامي.

3- **الموضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذاتية" أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة. فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ،

وتراعي مصالح البنك بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعي المصالح علي المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير ... وهكذا.

4- **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ولها نهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، يقال أهداف طويلة الأجل (5-10 سنوات تقريباً) وأهداف متوسطة الأجل ، (2-5 سنوات تقريباً) وأهداف قصيرة (في حدود سنة تقريباً).

ولقد ربط البعض بين فعالية البنك الإسلامي من خلال تحقيق أهدافه وبين عنصر الزمن علي النحو المبين في الشكل رقم (10/7). فقد ارتبطت الأهداف بعنصر الزمن ، إذ إن الاختيار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كان البنك الإسلامي قادراً علي تدعيم بقائه بصفة مستمرة أم لا؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفا في **المدى البعيد** ، في حين نجد أن الأهداف في **المدى الزمني القصير** تتمثل في :

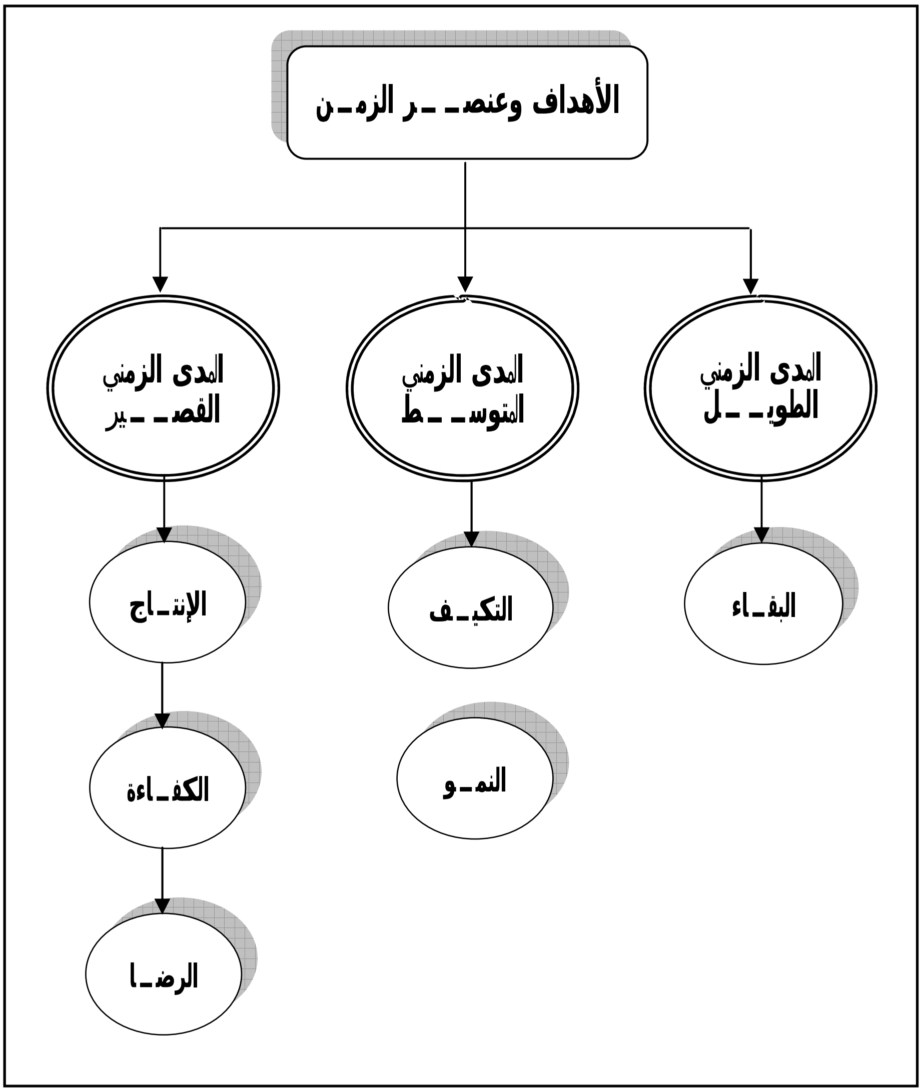
- **الإنتاج** : تحقيق كميات ونوعيات معينة من المنتجات التي يتطلبها المجتمع.
- **الكفاءة** : نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- **الرضا** : تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء.

وعلي المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف البنك الإسلامي تتمثل في :

- **التكيف** : إذ يهدف البنك إلى التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخله وخارجه.
- **النمو** : من خلاله يهدف البنك الإسلامي إلى تدعيم مركزه أولاً فأول وتدريجياً بما يؤدي إلى دعم قدرته علي البقاء في المدى البعيد.

**شكل رقم (10/7)**

**العلاقة بين الأهداف وعنصر الزمن**



5- **مشاركة العاملين في وضع الأهداف** : يحبذ اشتراك من سيتولي تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، بما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع. ولهذا يمكن أن تستعين البنوك الإسلامية بنظام الإدارة بالأهداف الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسئولين عن تحقيقها.

6- **الانسجام والترابط بين الأهداف** : ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا تقود البنك الإسلامي بمختلف جهوده لتحقيق أغراضه الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالته.

**ثالثاً : تحليل البيئة الخارجية (دراسة الفرص والمخاطر) :**

تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار علي نتائج كل من البيئة الخارجية والداخلية.

إن العلاقة بين البنك الإسلامي والمجتمع ليست علي درجة واحدة من القوة بجميع الأطراف ، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتماماً كبيراً من دراسات البنك ، وبعضها علاقات ثانوية. وهكذا تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان لآخر، ومن زمان لآخر ، ومن نظام (اجتماعي – ديني – سياسي- اقتصادي - ...) لآخر. فربما كان تأثير الحكومة تأثيرها ثانوياً في أحيان أخري ، وهكذا لمختلف الأطراف والفئات المتعددة الأخرى.

ويمكن تقسيم العوامل الخارجية المحيطة بالبنك الإسلامي إلى نوعين رئيسين هما :

- **عوامل البيئة العامة** General Environment
- **عوامل البيئة الخاصة** Task Environment

ويقصد بالنوع الأول : العوامل التي تؤثر علي كافة المنظمات في المجتمع ولا تخضع لسيطرة إدارة البنك الإسلامي ، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية. ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها :

- التيسيرات والتسهيلات الممكن الاستفادة منها.
- تحديد فرص الاستمرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة البنك الإسلامي.
- درجة المخاطر المحيطة بمجالات التمويل والاستثمار في البيئة؟
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن اتباعها.

في حين يقصد بالنوع الثاني : مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات البنك الإسلامي ، ويختلف تأثيرها من بنك لآخر ويمكن للبنك نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها. وتضم المجموعات التالية : المتعاملين ، المودعين ، طالبي التمويل، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط البنك ، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للبنك ، تكنولوجيا الصناعة المصرفية ... وغيرها ، ويوضح الشكل رقم (11/7) أهم العوامل البيئية الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة بالبنك الإسلامي.

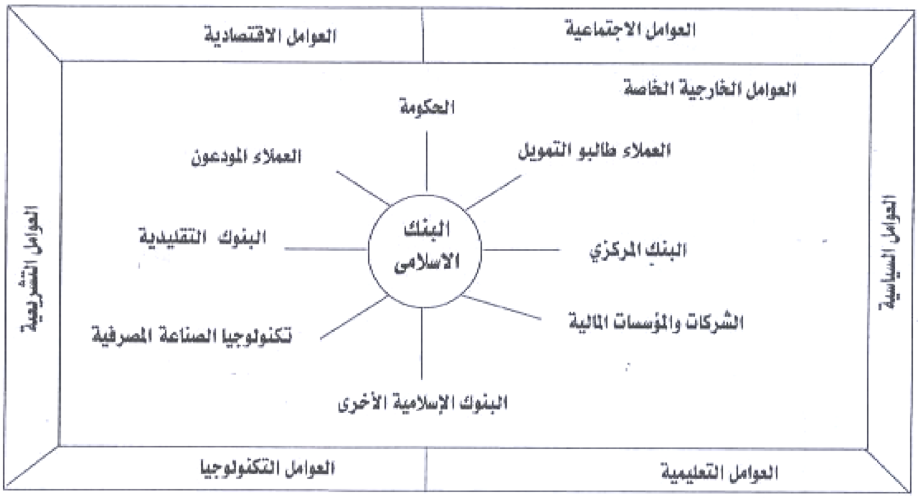
**رابعاً : تحليل البيئة الداخلية (دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف) :**

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة للبنك الإسلامي سواء كانت هذه القدرات والإمكانيات مادية كالأموال والآلات والمباني والمواد ... وغيرها ، أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته ... إلخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قدرة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم علي منظمتهم والتزامهم التنظيمي ،

كذلك مدى شهرة البنك واسمه التجاري في الأسواق ، والـصورة الذهنيـة لـدى الجمهور عنه ... إلخ. ويوضح الجدول رقم (7-1) أهم عناصر التحليـل الـداخلى للبنك الإسلامي :

**الشكل رقم (11/7)**

**العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالبنك الإسلامي**




**الجدول رقم (7-1)**

**العوامل والمتغيرات الواجب تحليلها في البيئة الداخلية للبنك الإسلامي**

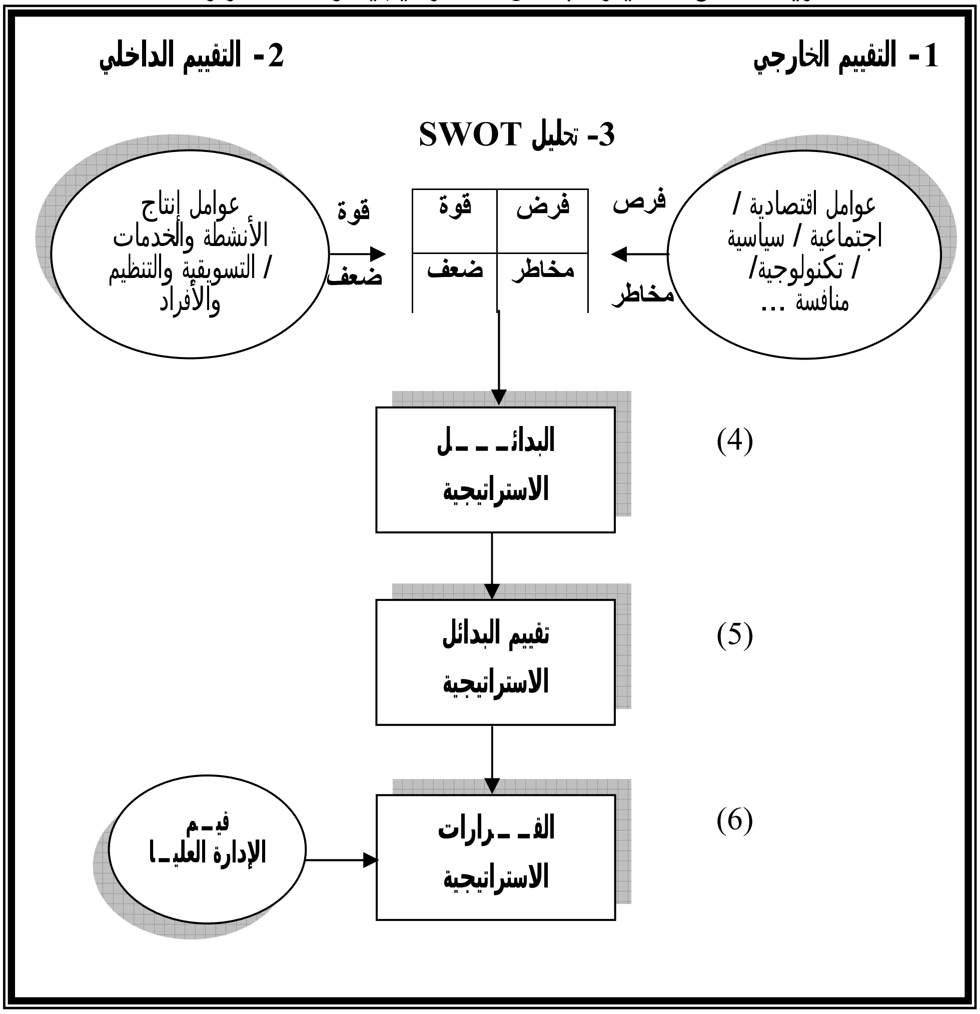
| العوامل | المتغيرات |
| --- | --- |
| **(1) الهيكل التنظيمي** | ◄ مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة.<br>◄ مستويات التنظيم ومكانة كل منها.<br>◄ نقاط الإشراف المركزية واللامركزية. |
| **(2) الموارد البشرية** | ◄ تخطيط القوي العاملة (الطلب والعرض علي الأفراد بالكم والنوع ...)<br>◄ تدريب وتنمية قدرات العاملين ومستويات مهار م.<br>◄ مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت.<br>◄ الظروف المادية والمعنوية للعمل.<br>◄ نظام الثواب والعقاب. |

| المتغيرات | العوامل |
| --- | --- |
| ◄ هيكل رأس المال وحقوق الملكية.<br>◄ التدفق النقدي والسيولة.<br>◄ الربحية (العائد علي الاستثمار ، ...).<br>◄ الإجراءات الخاصة بتوزيع الأرباح.<br>◄ الودائع الجارية.<br>◄ الودائع الاستثمارية.<br>◄ العلاقة بين الودائع ومجالات التوظيف في كافة أوجه النشاط المختلفة ، مضاربة ، مشاركة ، مرابحة ... الخ.<br>◄ إيرادات الخدمات المصرفية.<br>◄ الإيرادات المتحصلة لخدمة أنشطة الزكاة. | **(3) الموارد المتاحة** |
| ◄ صيغ ومجالات التمويل والاستثمار المالية لدى البنك.<br>◄ التوزيع النسبي للموارد المتاحة علي مختلف صور التمويل والاستثمار من مشاركات ومرابحات ومضاربات ... وغيرها.<br>◄ الخدمات المصرفية المقدمة ومدى كفاءتها وشرعيتها.<br>◄ الخدمات الاجتماعية المقدمة ومدى تطورها. | **(4) هيكل التوظيف والاستخدامات** |
| ◄ نصيب البنك من الحصة التسويقية الحالية.<br>◄ مزيج المنتجات (الأنشطة والخدمات المقدمة).<br>◄ عمليات التمويل والاستثمار.<br>◄ مدى الاعتماد علي أنشطة وخدمات رئيسية في تحقيق (أرباح / التدفق النقدي).<br>◄ شبكة التوزيع (فروع البنك).<br>◄ الترويج (الإعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة ...).<br>◄ بحوث التسويق. | **(5) التسويق** |
| ◄ الشروط الواجب توافرها في هيئة الرقابة الشرعية.<br>◄ اختصاصات هيئة الرقابة الشرعية.<br>◄ النظر فيما أصدرته الهيئة سابقاً من فتاوي وأحكام للعمليات والأنشطة المصرفية بالبنك والآثار التي ترتبت عليها. | **(6) الفتوى والرقابة الشرعية** |

تم البنوك الإسلامية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغـرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتسم ا كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعدها ، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية ، علي اتخاذ قرارا ا الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها ، إذ إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، ويوضح الـشكل رقـم (12/7) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات :

**الشكل رقم (12/7)**

**خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات**



وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية ، كما سبق ، في بيان نقاط القوة والضعف التي تمتزج نتائجها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة العوامل الخارجية ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل SWOT في الشكل السابق علي النحو المبين في الشكل رقم (3/7) :

**شكل رقم (13/7)**

**تحليل (SWOT) الفرص والمخاطر / القوة والضعف لموقف البنك الإسلامي**

| درجة الرغبة للبنك الإسلامي | درجة الرقابة والتحكم من فبل البنك الإسلامي | |
|---|---|---|
| | **تخضع لرقابة البنك الإسلامي** | **لا تخضع لرقابة البنك الإسلامي** |
| **مرغوبة** | **نقاط القوة** **Strengths** | **مجالات فرص** **Opportunities** |
| **غير مرغوبة** | **نقاط الضعف** **Weaknesses** | **مجالات مخاطر** **Threats** |

يتضح من الشكل السابق أن تحليل نقاط القوة Strengths ، ونقاط الضعف Weaknesses ، وكذلك مجالات الفرص Opportunities ومجالات المخاطر Threats ، التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد خطوة هامة ، لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن للبنوك الإسلامية اتباعها. ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ودراسة اتجاهات التعامل المصرفي ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرين لحكمتهم ورأيهم وخبراتهم السابقة.

ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للبنك الإسلامي التي لا تخضع لسيطرته ورقابته ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لسيطرته ورقابته.

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة البنك بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة. ويوضح الشكل رقم (14/7) تحليل SWOT في أحد البنوك الإسلامية :

خلاصة القول أن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للبنك الإسلامي ، وذلك لما يلي :

1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للبنك الإسلامي.

2- إيضاح موقف البنك بالنسبة لغيره من البنوك الأخرى.

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يسهم في القضاء علي المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

4- بيان نقاط الضعف، حتي يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للبنك.

5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) ، فلا فائدة من الوقوف علي الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف علي النقاط التي تمثل قوة للبنك أو ضعفاً.

**الشكل رقم** (7 /14)

## **تحليل** SWOT **في أحد البنوك الإسلامية**

### **الفرص (O)**

- اتفاقية منظمة التجارة العالمية وإمكانية فتح فروع خارج المملكة العربية السعودية
- نمو الوعي المصرفي لدى العملاء.
- اتفاقية مجلس التعاون الإسلامى الخليجي فيما يتعلق بفتح فروع لبنوك المجلس في الدول الأعضاء.
- التعاقد مع الدوائر الحكومية وتحويل رواتب منسوبيها.
- الإهتمام بالمرأة العاملة.
- الإهتمام بقطاع الشباب.
- الكثافة السكانية.

### **الضعف (W)**

- بطء تقديم وتطوير المنتجات.
- قصور وضعف النشاط التسويقي
- قصور وضعف التدريب والتنمية.
- كثرة النماذج وبطء الإجراءات.
- ارتفاع معدل أعطال الحاسب الإلي.
- ضعف المشاركة ومركزية القرارات.
- سوء التقييم الداخلي الخارجي لبعض الفروع.
- قصور سياسات الإختيار والتعيين

### **القــوة (S)**

- قوة المركز المالي وشرعية المعاملات.
- انتشار الفروع بمناطق متميزة
- امتداد ساعات الدوام.
- حداثة النظم والأجهزة المستخدمة.
- انتشار الفروع الإنسانية.
- ولاء وانتماء العاملين
- شبكة مراسلين من خارجيين متكاملة
- انخفاض تكلفة أداء الخدمة ومقارنته بالمنافسين

### **المخاطرة (T)**

- تطبيق الجات وانفتاح السوق الخارجية
- تزايد حدة المنافسة
- فتح البنوك المنافسة لبعض الفروع خاصة النسائية.
- اندماج بعض المنافسين.
- الركود الاقتصادي.
- تطبيق البنوك المنافسة للمبادئ الشرعية في المعاملات وبالتالي جذب شريحة تسويقية من عملاء البنك.
- اتفاقية دول مجلس التعاون وقيام البنوك الخليجية بفتح فروع لها بالمملكة.

## دراسة وتحليل مجالات التأثير على الأداء في البنك الإسلامي

يسعي البنك الإسلامي إلى تحقيق التميز والريادة بين المنافسين ، حيث أن عملاءه يزداد وعيهم المصرفي باستمرار ، مما يجعلهم يفضلون التعامل مع المنظمات الرائدة ذات المكانة المرموقة في السوق ، ومن ثم يسعي البنك جاهداً إلى دراسة وتحليل كافة المجالات المؤثرة علي الأداء بغية تطويرها وتنميتها بصورة مستمرة. وتنقسم تلك المجالات من حيث إمكانية السيطرة عليها وطبيعة تأثيرها إلى أربع مجموعات جوهرية هي :

(1) **المجالات الإيجابية التي يمكن السيطرة عليها** : وتمثل المجالات التي ينعكس أثرها الإيجابي مباشرة علي الأداء ويمكن للبنك استثمارها علي الوجه الأفضل.

(2) **المجالات الإيجابية التي لا يمكن السيطرة عليها** : وتمثل المجالات التي لا يمكن التأثير فيها مباشرة كالاتجاهات الإيجابية العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

(3) **المجالات السلبية التي يمكن السيطرة عليها** : وتشير لتلك المجالات التي تستطيع إدارة البنك التحكم فيها بتقليل أثرها السلبي والقضاء عليها وعلاجها.

(4) **المجالات السلبية التي يصعب السيطرة عليها** : وتلك المجالات تحتاج إلى مجهود كبير لتحليلها والتصدي لها ، ولهذا فهي غالباً مسئولية المستويات الإدارية الأعلي.

ويمثل الشكل رقم (7 /15) نموذجاً لبيان مجالات التأثير علي الأداء في أحد البنوك الإسلامية.

**الشكل رقم ( 7 / 15 )**

## نموذج لمجالات التأثير على الأداء في البنك الإسلامي

**إيجابي ممكن السيطرة عليه**

- فتح فروع جديدة
- تنمية عوامل المواطفة التنظيمية وخلـق روح الفريق الواحد.
- إعداد الخطط الترويجية المتكاملة.
- السعي لتحقيق رضا العملاء من خلال حلقات العناية بالعميل.

**سلبي ممكن السيطرة عليه**

- كثرة النماذج وتعدد الإجراءات.
- التصميم الداخلي غـير المناسـب لـبعض الفروع.
- عدم دقة بعض المعايير المعمول ا.
- قصور قدرات ومهارات بعض العاملين.
- دخول العملاء والموظفين في نفس الوقـت عند بداية التعامل.
- ازدحام الفروع بالعملاء.
- وجود سيولة نقدية عالية. .

10+ 9+ 8+ 0 0 0 0 0 2+ 1+

1+ 2+ 0000000000 9+ 10+

10- 9- 00000000000 2- 1-

**طبيعـــــــــة التأثـــــــير**

**إمكانيـــة السيطرة**

1- 2- 3- 0 0 0 0 0 9- 10-

**إيجابي لا يمكن السيطرة عليه**

- تنمية الوعي المصرفي الإسلامي.
- الرواج الاقتصادي .
- القوانين والتشريعات الحكومية.

**سلبي يمكن السيطرة عليه**

- قوة المنافسين.
- انخفاض النشاط والركود الاقتصادي.
- عدم قدرة بعض العملاء للقراءة والكتابة.
- صعوبة الاتصالات التليفونية مـع بعـض العملاء

**خامساً : البدائل الاستراتيجية :**

هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يطرحها كتاب الفكر الإداري المعاصـر. ويمكن تصنيف بدائل الاستراتيجيات التي يمكن للبنك الإسـلامي إتباعها علـي النحـو التالي [6] :

**أ- استراتيجية الإبقاء علي الوضع الحالي :**

تمثل الاستراتيجيات التي يستمر البنك من خلالها في خدمة عملائـه بـنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي. فمزيج المنتجات وقنوات التوزيـع والأسـواق والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية ، تبقي نسبيا بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوي الأداء بمعدل نمو العمليات الذي غالباً يظل عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعـية لاتبـاع اسـتراتيجية الإبقـاء علـي الوضـع الحالي :

أ- قناعة المساهمين والمودعين بمستويات أرباح متواضعة مع الحفـاظ عليهـا وحمايتها عند تلك المستويات ما دامت من مصادر حلال.

ب- تجنب المخاطر المترتبة علي التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو مخاطر متنوعة.

ج- تخوف إدارة البنك من زيادة الإنفاق علي الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول علي عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقق أرباح.

د- قصور الإمكانيات المتاحة لدى البنك وعدم قدرته علي تـوفير التمويـل اللازم لتحقيق النمو في عملياته.

ه- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية التي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

**ب- استراتيجيات النمو والتوسع :**

تساعد إستراتيجيات النمو والتوسع بشكل عام علي تحقيق العديد من المزايـا والمنافع للبنك الإسلامي من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوي للبنك الإسلامي في السوق المصرفي.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالبنك الإسلامي.
- التمتع باقتصاديات إنتاج عدد كبير من الأنشطة والخدمات المصرفية.
- إمكانيات السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- إشباع رغبات مختلف المتعاملين مع البنك الإسلامي.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
- الاستفادة القصوي من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات ، الأنشطة والخدمات ... وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو والتوسع من خلال عدة استراتيجيات :

**1- استراتيجية التركيز :**

وتشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز معظم إمكانات البنـك في مجـال محـدد تتخصص فيه ، فتتيح نوعاً واحداً من المنتجات ، أو يتخصص في خدمة نوع معين من العملاء ، أو يقدم منتجاته لسوق معين ... وهكذا.

**2- استراتيجية التنويع :**

تستخدم استراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص البنك ، وذلك عن طريق إضافة أسواق أو أنشطة وعمليات أو خدمات جديدة. وإن الغرض من التنويـع هو السماح للبنك بالتوسع في أعماله ومنتجاته وزيادة انتشاره عما هي عليه في الوضع الحالى ، وعندما تتوسع البنوك الإسلامية بمنتجا ا وعمليا ا بشكل يتمشي مع إمكانا ا

ومنتجا ا الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع المرتبط ، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عمليا ا الجديدة ومثيلتها القديمة ، فإ ا بذلك تتبع استراتيجية التنويع غير المرتبط.

كما أن البنك الإسلامي قد يختار التنويع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالتوسع والتطوير با ال الداخلي للبنك ، وقد يحدث اندماج للبنك مع بنك آخر ، أو يقوم بشراء شركات أو مؤسسات أو وحدات أخرى وهو حينئذ يكون قد انتهج استراتيجية التنويع الخارجي.

**3- المشاركة (التعاون والمشاركة مع بنوك أخرى) :**

تشير هذه الاستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج بين بنكين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة. ويتم الاستعانة ذه الاستراتيجية لعدة أسباب أهمها :

أ- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

ب- توزيع التكاليف خاصة في العمليات الكبيرة.

ج- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعرفة لكل من البنكين.

د- التكامل بين البنكين للاستفادة من مزايا كل بنك ونقاط قوته ، وتحاشي نقاط الضعف ، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل ... إلخ.

ه- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة النشاط المصرفي في ا ال الخارجي.

و- قد تستخدم استراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل البنكين معاً قبل البدء في الاندماج الفعلي.

ز- قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دولة معينة ، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقـوق الملكيـة وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

**ج- استراتيجية الانكماش :**

تعتبر استراتيجية الانكماش من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة فالبنوك الـتي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل وتخفض من آفاق تعاملا ا وأعمالها بطريقـة معينة لما قد تواجهه من مخاطر و ـديدات ، ويمكن أن تأخذ درجـة تخفـيض البنـك لأعماله عن معدلا ا السابقة أحد الأشكال الآتية :

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات والأنشطة والخدمات المصرفية.
- استراتيجية الاستسلام لبنوك أخرى.
- استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- استراتيجية التصفية وبيع الأصول.

**سادساً : تطبيق الاستراتيجية** :

إن صياغة الاستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليليـة ، بينمـا يحتـاج وضعها موضع التطبيق إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. ولهذا يتطلب الأمر دراسة الجهود التي تبذل لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق ، ومن أهـم هـذه الجهود والأنشطة :

- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام ا.
- تخصيص هذه المهام علي الأفراد وتحديد مسئولية كل فرد.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.

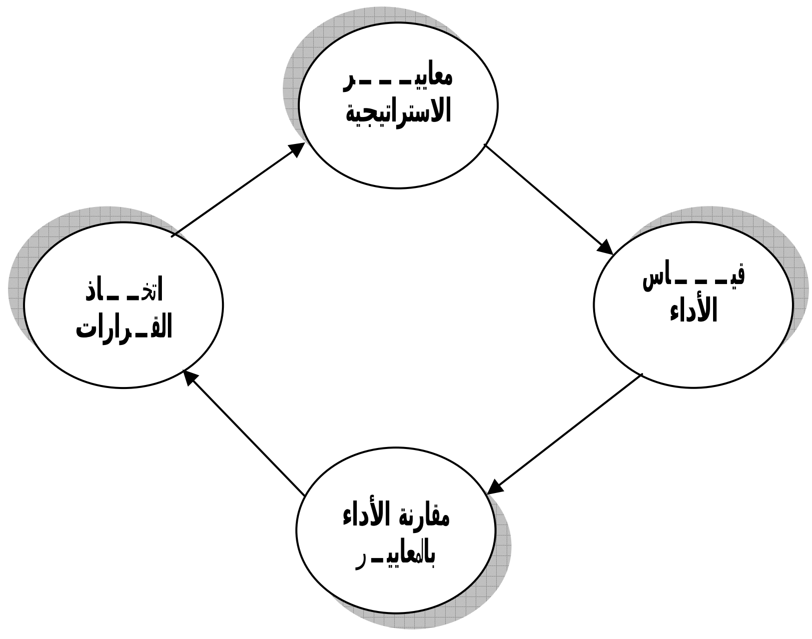
- تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطـة منهما معاً.
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعة.
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد.

**سابعاً : متابعة تطبيق الاستراتيجية وتقييمها :**

يكمن غرض التقييم والرقابة في التعرف علي درجـة تطبيـق الاسـتراتيجية ومساير ا لأهداف ومهام البنك الإسلامي. ويصور الشكل رقم (16/7) الخطـوات الرئيسية في عملية تقييم ورقابة الاستراتيجية.

**شكل رقم (16/7)**

**الخطوات الرئيسية في عملية التقييم والرقابة**



ومن الشكل رقم (16/7) يتضح أن الخطوات الرئيسية في عمليـة التقيـيم والرقابة تتمثل فيما يلي :

1- **وضع المعايير** : وتشير إلى وضع المقاييس والحدود والضوابط التي يتم بناء عليها التحقق من تنفيذ الأعمال وفق ما خطط لها ، وهي ليست بالعمليـة الـسهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق.

2- **قياس الأداء** : يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم / الكيف ، هذا إلى جانب الأخذ في الإعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.

3- **مقارنة المعايير بالأداء** : يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلـي بموضوعية ، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعة حتي تتم عملية المتابعة بفعالية.

4- **اتخاذ القرار** : بناء علي نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار. فإذا كان هناك إنحرافات اتخذت بصددها الإجراءات التصحيحية بشكل مباشر وسريع وبما لا يؤدي لتفاقم الموقف ، وإذا عبرت النتائج عن نواحي إيجابية فيجب تـدعيمها وبحث سبل تثبيتها.

ولقد أشار البعض إلى أن تقييم الاستراتيجية يمكن إتمامه من خلال التركيـز علي النقاط الآتية :

1- تقييم ما إذا كانت النتائج التي توصلنا إليها متمشية مع الأهداف التي أعـدت الاستراتيجية لتحقيقها أم لا؟

2- تقييم مدى جودة التحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطـوير الاستراتيجية.

3- تقييم محتويات (مضمون) الاستراتيجية.

4- تقييم قدرة المنظمة علي تطبيق الاستراتيجية.

5- تقييم الأداء عن اتباع الاستراتيجية.

## هوامش الباب الثالث

(1) يمكن الرجوع فى هذا الجزء تفصيلاً لكتابنا : **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** ، مجموعة النيل العربية ، 1998م.

(2) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **إدارة الأعمال : وظائف المدير** فى **المنظمات المعاصرة** (المنصورة : المكتبة العصرية ، 2002).

(3) راجع أيضاً الفصل الثامن من هذا الكتاب عن التخطيط المصرفي.

(4) راجع تفصيل ذلك بنفس الفصل تحت عنوان مراحل الإدارة الاستراتيجية.

(5) من نشرات المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية بمصر.

(6) راجع تفصيل هذه الأنواع فى كتابنا الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره.

(7) استرشاداً بدراسات قام بها الباحث عند إتمامه لرسالة الدكتوراه عن العوامل المؤثرة فى التخطيط للأنشطة المصرفية والاجتماعية التى يمارسها البنك الاسلامى.

(8) راجع الفصل السابع من هذا الكتاب : مراحل إدارة الاستراتيجية الجزء الخاص بوضع الغايات والأهداف.

(9) يمكن الرجوع إلى :

- د. محمد أحمد سراج ، **النظام المصرفي الاسلامى** (القاهرة : دار الثقافة ، 1989).
- د. عبد الحميد محمود البعلى ، **الاستثمار والرقابة الشرعية فى البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية : دراسة فقهية وقانونية ومصرفية** (القاهرة : مكتبة وهبه ، 1411هـ / 1991م).
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، **(الجزء الخامس) المجلد الأول، الأصول الشرعية والأعمال المصرفية فى الإسلام** ، القاهرة، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1402 هـ / 1982م).
- د. محمد صلاح محمد الصاوي ، مشكلة الاستثمار فى البنوك الإسلامية وكيف عالجها الاسلام ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** (المنصورة : دار الوفاء ، 1990)

- د. شوقي إسماعيل شحاتة ، تحليل وتشخيص الإطار الفكري والأسس والسياسات المحاسبة فى المصارف الإسلامية ، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العام للبنوك الإسلامية باسطنبول** – تركيا ، 18-21 أكتوبر 1986 ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1987م.

(10) د. حسين حسين شحاته ، أ. محمود عبد الحكيم زعير ، **المصارف الإسـلامية بين النظرية والتطبيق** (غير موضح بيانات النشر).

(11) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء الثالث) ، **التنظيم فى البنوك الإسلامية** ، إعداد د. سيد الهوارى (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1980).

(12) يمكن الرجوع تفصيلاً لمراجع التنظيم والإدارة ومنها :

- د. محمود عساف ، **المنهج الاسلامى فى إدارة الأعمال** (القاهرة : مكتبة عـين شمس ، 1987).
- أحمد إبراهيم أبو سن ، **الإدارة فى الاسلام** (القاهرة : مكتبـة وهبـه ، 1984).
- د. فهد صالح السلطان : **النموذج الاسلامى فى الإدارة : منظور شمـولي للإدارة العامة** (الرياض : المؤلف ، 1991).

(13) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **التوجيه والقيادة فى البنوك الإسـلامية** ، بحث منشور، المعهد العالمي للفكر الاسلامى ، القاهرة ، 1995.

(14) د. محمد عبد الله البرعى ، **مبادئ الإدارة والقيادة الإسلامية : دراسة مقارنة** (الدمام : نادى المنطقة الشرقية الأدبي ، 1994م).

(15) يمكن الرجوع إلى :

- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء الرابع) ، إدارة المـوارد البشرية ، (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1981).
- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **إدارة الموارد البـشرية** (المنـصورة : المكتبة العصرية ، 2000).

(16) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الأعمال وظائف المدير فى المنظمـات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 456 – 461.

(17) د. حسين حسين شحاتة ، أ. محمود عبد الحليم زعير ، مرجع سبق ذكره.

(18) د. جمال الدين عطيه ، **البنوك الإسلامية بين الحرية والتنظيم ، التقليد والاجتهاد ، النظرية والتطبيق** (قطر : كتاب الأمة رقم 133 ، صفر 1407 هـ) ، ص 58 – 77.

# التخطيط المصرفي في البنك الإسلامي

بعد قراءتك لهذا الفصل يمكنك تكوين خلفية عن عملية التخطيط المـصرفي ، وذلك فيما يتعلق بالموضوعات التالية :

- **مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته في البنوك الإسلامية.**
- **مفهوم التخطيط الاستراتيجى ومميزاته.**
- **العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي في البنوك الإسلامية.**
- **تحديد أهداف البنوك الإسلامية.**
- **صياغة السياسات الإدارية في البنوك الإسلامية.**
- **القواعد الرئيسية التي تحكم المعاملات المصرفية الإسلامية.**
- **إجراءات التعامل المصرفي في البنك الإسلامي.**
- **الموازنات التخطيطية في البنوك الإسلامية.**

# مُقَدِّمَة

يعد التخطيط وظيفة جوهرية من الوظائف الإدارية للمديرين ، وهـو بمثابـة الجسر الذي يربط الماضي والحاضر بالمستقبل ، وبدون التخطيط لا تـضمن البنـوك الإسلامية نتائج محددة لأعمالها ، ويكون التنفيذ عشوائياً حسب ظروف وحيثيات كل موقف ، ومن هنا تبدو أهمية التخطيط المصرفي في البنوك بـصفة عامـة في البنـوك الإسلامية خاصة نظراً للظروف والمتغيرات التي تحيط ا وحداثة نشأ ا وجدة عهـدها بالتواجد في السوق المصرفية ، هذا إلى جانب مراعاة متغيرات عصر العولمة والتحديات الخاصة بالقرن الحادي والعشرين.

ويتناول هذا الفصل مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته في البنوك الإسلامية ، ثم يتناول العوامـل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي في البنوك الإسـلامية وتحديـد أهدافها ، وننتقل بعد ذلك إلى عرض لكيفية صياغة السياسات الإداريـة في البنـوك الإسلامية ، ونعرض لأهم القواعد الرئيسية التي تحكم المعاملات المصرفية الإسـلامية ، بالإضافة إلى بيان ماهية إجراءات التعامل المصرفي في البنك الإسلامي ، وأخيراً نوضح الموازنات التخطيطية في البنوك الإسلامية.

**مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته في البنوك الإسلامية** :

يقصد بالتخطيط ، التفكير المنظم السابق على عمليات التنفيـذ ، وذلـك لمواجهة المستقبل. ولذا يجب دراسة العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي للبنك الإسلامي ، إذ إ ا تساعد إلى حد كبير في إجراء التنبؤات اللازمة عن مسار الأحوال في المستقبل كما أ ا تساعد في رسم السياسات وبناء القواعد التي سـوف تحكـم الأعمال المصرفية للبنك ، كم يشمل التخطيط أيضاً تقرير الأهـداف الـتي ينبغـي تحقيقها في النهاية سواء كانت تم بالنواحي الاقتصادية أو الاجتماعية ويجب أيـضاً تحديد مزيج الأنشطـة والخدمات المصرفية التي سيقوم البنك الإسـلامي بإنتاجهـا لتحقيق أهدافه. إذ يساعد ذلك في بيان الأهمية النسبية لتوزيع موارد البنك وتخصيصها

لأداء أنشطة وخدمات مصرفية معينة كما يساهم في بيان الإجراءات الواجب اتباعهـا لأداء كل نشاط أو خدمة وبرامج العمل لكل نوع بما يساعد على بيان الوقت الـلازم للبدء والانتهاء من مختلف الأعمال. وتترجم البرامج والأعمال المقرر القيام ا مستقبلاً في صورة موازنات تخطيطية لتساهم في بيان الموقف المالي للبنك مع كل فتـرة زمنيـة معينة.

وتزداد أهمية التخطيط المصرفي في البنك الإسلامي نظراً لما يتعلق بعمال وأنشطة البنك وممارساته من ظروف ومتغيرات عديدة يمكن التحكم في بعـضها ، ويـصعب السيطرة على بعضها الآخر. فالودائع في البنوك الإسلامية على سبيل المثـال تـرتبط بأنشطة الترويج لها من قبل البنك من ناحية ، ويؤثر عليها أيضاً مدى إنتشار الـوعي المصرفي الإسلامي من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى عوامل المنافسة مـن قبـل البنـوك الأخرى ، وتأثيرات الإعلام المضاد عن البنوك الإسلامية ، ومدى الميل للادخار لـدى الأفراد ا تمع وغيرها من العوامل. هذا فيما يتعلق بالودائع فقط ، فما بالنا بما يـرتبط بمجالات التمويل والاستثمار ومتطلبات السيولة وسياسات الانتشار الجغرافي للبنـك وسياسات الخدمات المصرفية أو التكافلية ... وغيرها.

**مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومميزاته** :

ويقصد به عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتحديـد رسـالة البنـك وأهدافـه الإستراتيجية وتكتيكاته المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.

ولقد سبق أن تناولنا في الفصل السابق رسالة البنك الإسـلامي وأهدافـه ، والجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج واحد للتخطيط الإسـتراتيجي يـصلح لكافـة المنظمات ، بل تختار كل منظمة ما يناسبها وتصمم النموذج الخـاص ـا ، وتبـدو الفروق الجوهرية بين الإستراتيجية والسياسات والتكتيكات من خـلال استعراضـنا للجدول رقم (8-1).

**جدول رقم (8-1)**

**الفروق الجوهرية بين الإستراتيجيات والسياسات والتكتيكات**

| الخصائص | الاستراتيجيات | السياسات | التكنيكات |
|---|---|---|---|
| **الهدف الرئيسي منها** | تحديد المسار الجوهري لتحقيق رسالة وغايات وأهداف البنك الإسلامي | وضع القواعد والخطوط الإرشادية لتنفيذ الاستراتيجية. | تحديد الخطوط التفصيلية لتنفيذ الإستراتيجية والخطط والبرامج. |
| **المستوي الإداري** | الإدارة العليا | متدرجة بحسب نوعها | الإدارة التنفيذية |
| **مدى المرونة** | مستمرة ومرنة | ثابتة نسبياً مع بعض المرونة | دور ا زمنية محددة |
| **مشكلاتا** | خاصة وغير متكررة | متوسطة ونسبية | قليلة ومحددة |
| **القيم الذاتية الحاكمة** | تؤثر كثيراً | متوسطة التأثير | قليلة التأثير |
| **البيانات والمعلومات المطلوبة** | كثيرة جداً داخلية وخارجية | معظمها داخلية | من داخل البنك |
| **المدى الزمني** | طويلة المدى | ترتبط بالاستراتيجيات والخطط | مشتقة من الخطط والبرامج |
| **درجة الشمول** | ذات إطار عريض | خطوط مرشدة للتفكير والتنفيذ | تفصيلية تحكم أنشطة التنفيذ |
| **أهميتها للبنك** | الأكثر أهمية | مهمة جداً | أقل أهمية |
| **التقييم** | شائك وصعب جداً | متوسط الصعوبة | سهل ويمكن السيطرة عليه |

**يتميز التخطيط الإستراتيجي بالعديد من الخصائص والسمات من أهمها** :

1- العمل على تحقيق التكامل والترابط بين جميع وظائف وأنشطة البنك.
2- المخاطرة المحسوبة نتيجة العمل في ظل ظروف عدم التأكد.
3- الاهتمام بدراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين والاستعداد لمواجهتها.
4- التكيف مع ظروف البيئة ومتغيرا ا المؤثرة.
5- رسم أساليب التصرف على شكل حلقات متتابعة تحقق في النهاية رسالة البنك وأهدافه.
6- التركيز على البعد الزمني للتطور ومراعاة أثر الزمن على الأنشطة.

7- الاهتمام بالمخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والغايات).
8- التأثر الواضح بالقيم الشخصية ورؤية وطموحات المديرين.
9- التعامل مع المشكلات والأمور الأساسية التي تحمي مصالح البنك ومستقبله.
10- يحتاج التخطيط الإستراتيجي لقدر كبير من البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية.
11- أحد المهام الرئيسية والجوهرية المستمرة للإدارة العليا.

**مزايا التخطيط الإستراتيجي**

يساعد التخطيط الإستراتيجي الإدارة العليا في البنك الإسلامي علـى تحقيـق أوجه عديدة من الاستفادة من أهمها ما يلي :

1- تحديد أهداف البنك الإسلامي بصورة أكثر واقعية.
2- المساهمة في توجيه الإهتمام نحو الموضوعات الاستراتيجية وبيان كيفية التعامل مع وحدات الأعمال الفعالة وغير الفعالة.
3- العمل على زيادة معدل نمو البنك وتحسين ربحيته.
4- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل.
5- تمكين البنك من تحديد مواطن القوة والضعف مما يسهل مـن تقويـة المركـز التنافسي.
6- يسهم في تحديد الاتجاهات الرئيسية للتغيرات البيئية وما ينتج عنها مـن فـرص و ديدات.
7- يسهم في تنشيط القدرات الابتكارية والإبداعية لأعضاء الإدارة العليا.
8- زيادة فعالية الاتصالات داخل البنك.
9- يساعد على السيطرة على موارد البنك وحسن تخصيصها وتوجيهها.
10- يساعد على إحداث التوازن الفعال بين حركة القوي البيئية الخارجيـة الـتي لا يستطيع البنك السيطرة عليها وعناصر البيئة الداخلية التي يمكنه السيطرة عليها.

11- يتيح الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف.
12- يساعد على وضع التنظيم الكفء الذي يمكن من تحقيق رسالة البنك والتوصل لأهدافه.
13- يساعد على تدريب المديرين وإعداد كوادر جديدة.
14- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تطبيق مدخل الإدارة بالنظم.
15- يمكن من إحكام الرقابة على العمليات وحسن تقييم الأداء.

**أسباب فشل التخطيط الإستراتيجي** :

هناك العديد من الأسباب التى قد تؤدى إلى فشل عمليات التخطيط الاستراتيجي، مما يوجب على القائمين على البنوك الإسلامية ضرورة مراعاتها والاهتمام بدراستها وتحليلها ومن تلك الأسباب :

1. عدم فهم خطوات التخطيط الاستراتيجى من جانب جميع المديرين.
2. عدم مشاركة جميع المستويات الإدارية فى التخطيط بنفس القدر والجهد والاهتمام.
3. ظهور عوامل لا يمكن التحكم فيها أو الرقابة عليها بالبيئة الخارجية وتعدد آثارها السلبية على الخطط الموضوعة.
4. ضعف رؤية وتوقعات البعض ، ومبالغة وطموح البعض الآخر وبالتالي ظهور التفاؤل والتشاؤم عند وضع الغايات والأهداف بما يؤثر سلبياً على نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي.
5. الاهتمام باتخاذ القرارات التشغيلية والخطط قصيرة الأجل على حساب الخطط الاستراتيجية.
6. عدم التكامل بين التخطيط الاستراتيجى ونظم وأساليب الإدارة والتنظيم الأخرى بالبنك.

7. ضعف عمليات التنسيق بين المجالات الوظيفية المتعددة بالبنك.

8. عدم اعتناق فلسفة وفكر التخطيط الاستراتيجي من قبل بعض المديرين لطـول مدته ، وعمق أفكاره ، والعمليات التحليلية التي يحتاجها.

**العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المصرفي للبنك الإسلامي** :

هناك العديد من العوامـل التي يجب مراعاتها عند قيـام البنـك الإسـلامي بإعداد الخطة الخاصة به لتحقيق أهدافه وأداء رسالته في المجتمع ، ومـن أهـم هـذه العوامل: (7)

## (1) اللوائح والقوانين الحاكمة للبنك :

وتمثل مجموعة القواعد والأسس والمبادئ التي يضعها مؤسسو البنك وتسند إليها الإدارة عند ممارسة العمليات والأنشطة. وتؤثر تلك القـوانين واللـوائح والقـرارات المتخذة على عملية التخطيط المصرفي للبنك ، فقد تسمح للبنك بمدى واسع من التيسير بما ينعكس على عملياته التخطيطية ، أو عكس ذلك ، ولذا يجب مراعـاة المـتغيرات التالية عند القيام بعمليات التخطيط المصرفي في البنك الإسلامي:

- ❖ مدى تيسير اللوائح والقوانين لآداء مختلف الأنشـطة لتحقيق التنمية بمـا يحقق الأرباح للمساهمين مع مراعاة ظروف واحتياجات المجتمع في نفـس الوقت.
- ❖ مدى إسـهام القرارات التي يتخذها مجلس إدارة البـنك الإسـلامي من آن لآخـر في تحديد طبيعة ومجال الأنشـطة الـتي يلتـزم بهـا البنـك الإسلامي.
- ❖ مدى ترحيب المساهمين بنجاح البنك في أداء أنشطته وبرامجه المختلفة لخدمة المجتمع ولو أثر ذلك على أرباحهم في الأجل القصير.

**(2) البيئة المصرفية المحيطة بالبنك الإسلامي :**

تمارس البنوك الإسلامية أنشطتها ، وتقدم خدما ا المتعددة في بيئـة مـصرفية صعبة ومتشابكة ، مما يلقي عليها عبئاً كبيراً في مثل هذه البيئة التي أنشئت البنوك فيها منذ زمن بعيد وتقدم خدما ا بناء على تجارب وخبرات متعددة.

والبنوك الإسلامية ما زالت تؤسس قواعدها وتتلمس خطاها يؤيدها جهـود مخلصة ورغبة في تحري الحلال والتعامل الإسلامي من الكثيرين الذين يحرصـون علـى سلامة معاملا م ... ولا شك أن تلك البيئة المصرفية التي يمن عليها البنوك؟ وتتكون من العديد من البنوك التي تمارس نشاطها منذ عشرات السنين تؤثر كـثيراً علـى أداء البنك الإسلامي لدوره في ا تمع ، فهو من ناحية يريد تحقيق عوائد مناسبة لعملائـه لأ م ينظرون لا ريب لعوائد البنوك الأخرى ، ومن ناحية أخري يبغي المحافظة علـى أوامر الشريعة والتعامل فيما أحله الله وتكوين ا تمع الإسلامي المترابط ، بحيث يصبح قدوة لغيره من البنوك.

وعند قيام البنوك الإسلامية بالتخطيط لأنشطتها وخدما ا فإ ا في هذا الصدد يجب أن تراعي المتغيرات التالية :

- تأثير تقديم البنوك الأخرى لبعض الأنشطة والخدمات المصرفية على دفـع البنوك الإسلامية لتقديم ما يقابل تلك الخدمات.
- أثر ما تفرضه الأجهزة المصرفية الرقابية من الأوامر والتعليمات بمنع البنـك الإسلامي من القيام ببعض الأنشطة والخدمات والبرامج.
- إمكانية التعاون بين الأجهزة المصرفية لتقديم الأنشطة المتعددة الـتي تحقـق التنمية الشاملة.
- أثر وجود البنك الإسلامي في بيئة منافسة مع البنوك غير الإسلامية علـى دفعه لتقديم خدمات وأنشطة معينة.

### (3) البيئة الاقتصادية والاجتماعية للبنك الإسلامي :

تتكون البيئة الاقتصادية والاجتماعية من مجموعة عناصر وهياكـل تتحـرك لتحقيق غرض معين في إطار محدد ووفق مستوي معين. وإقامة هذا النظـام وتـسييره وتوجيهه رهين بتوافر مجموعة من العوامل المادية والمعنوية. والبنوك الإسلامية بـصفتها أحد هذه الهياكل تؤثر فيها وتتأثر ا من خلال مجموعة القيم الـتي يعتنقهـا البنـك والمبادئ التي يؤمن ا لتحقيق دوره بين مجموعة الهياكل والعناصر الأخرى. كـذلك تؤثر مجموعة العناصر الاقتصادية والثقافية والاجتماعية الـتي تحـيط بـه في عملياتـه وتصرفاته.

ولذا فإن البنك الإسلامي مطالب بأن يراعي في استثماراته وعملياته التمويليـة وأنشطته الاجتماعية الأولويات التي تحددها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعيـة في الدولة وأنشطة وخدمات المنظمات الأخرى ومحاولة مساند ا وتدعيمها وعدم التعارض معها ، ولذلك فالبنك الإسلامي حينما يمارس أنشطته فإنه يراعي احتياجات ومتطلبات البيئة التي يعيش فيها. ويستطيع البنك تنمية ا تمع والنهوض به كلمـا أدرك دوره في تحقيق التنمية تجاه هذا ا تمع ، ويمكنه الاستجابة لمتطلبات البيئة من خلال دراسـتها والوقوف على ا الات المتعددة التي يمكنه تمويلها أو المساهمة فيها ، ودراسة وتحليـل المشكلات التي عانى منها ا تمع وكيفية التصدي لها والمشاركة في حلها.

وتراعي البنوك الإسلامية عند التخطيط بعـض المـتغيرات الخاصـة بالبيئـة الاقتصادية والاجتماعية منها :

- ❖ مدى التزام المنظمات الاقتصادية بالمحافظة على البيئة من خـلال منتجا ـا وعمليا ا ومدى تطبيق البنوك الإسلامية لذلك.
- ❖ هل وجود المنظمات والأجهزة الاقتصادية والاجتماعية في ا تمع يقلل من حجم الخدمات والأنشطة التي يمكن للبنك الإسلامي تقديمها؟
- ❖ أثر تقاعس الأجهزة الحكومية والمالية في أداء دورها التنموي علـى دفـع البنك الإسلامي للإهمال هو الآخر.

- أثر تزايد مناداة رجال الدين والفكر بضرورة مساهمة البنوك الإسـلامية في حل مشكلات المجتمع.

## (4) مركز ومكانة البنك الإسلامي في المجتمع :

تؤثر المكانة التي يحتلها البنك الإسلامي في المجتمع والصورة التي يتحلى بها في أذهان الأفراد بدرجة كبيرة في عملياته التخطيطية ، وذلك من عدة جوانب رئيسية أهما مكانته الدينية والمالية. وكلما كان لهذه الجوانب المكانة العظمي ساعد ذلـك البنـك الإسلامي على صياغة الخطة بنجاح ، ويتضح ذلك مما يلي :

- **المكانة الدينية** : وتشير إلى وضع البنك في المجتمع كمنظمة إسلامية ينظر إليها الأفراد والمنظمات الأخرى ويرقبون أعمالها وتصرفاتها ويحسبون عليها كـل صغيرة وكبيرة باعتبارها حملت على كاهلـها مـسئولية الالتـزام بالمنـهج الإسلامي. والبنك الإسلامي بعملياته وتصرفاته وسلوكه يمثل مـصدرا مـن مصادر التأثير في وعي وقيم وسلوك أفراد ومنظمات المجتمع.
- **المكانة المالية** : وترمز إلى مدى تمتع البنك بالمركز المالي القوي نتيجـة رأس ماله وعملياته وإيراداته والعائد الذي يحققه ، وتساعده تلك المكانة المالية على ممارسة انفعاله الاجتماعي والقيام بأداء دوره ، وتبرز مكانته الدينية في المجتمع. وفي هذا الصدد تراعي البنوك الإسلامية المتغيرات التاليـة عنـد التخطـيط لعملياتها :

- دور البنك الإسلامي ومسئوليته لتحقيق التنمية في المجتمع مقارنة بدور ومسئولية البنك التقليدي.
- أثر زيادة قدرات وإمكانات البنك الإسلامي المالية على زيادة أنشطته وخدماته.
- اهتمام البنك الإسلامي بتوافر الخبرات والمهارات التي تيسر له تقـديم خدماته وأنشطته المختلفة.

• حرص البنوك الإسلامية على إظهار معاملات مالية واقتصادية جديدة لم تعرفها الأجيال السابقة.

## (5) المشاركة الاجتماعية لأفراد ومنظمات ا تمع :

تؤثر مشاركة الأفراد والمنظمات في ا تمع والاتجاهات السائدة فيه على نوعية الأنشطة والتصرفات التي يلتزم البنك الإسلامي القيام ا. فالبنك حينما يلـبي نـداء العقيدة والشريعة يوجهه ويرشده ويحفزه مدى مشاركة الأفراد والمنظمات في ا تمع.

وفي كل مجتمع وعلى مستوي البنك الإسلامي نجـد أن مـشاركة الأفـراد والمنظمات وتشجيعها للبنك الإسلامي يحفزه على أداء الأنشطة والخدمات كما هـو الحال عند تكوين لجان الزكاة وممارسة عمليا ا وأنـشطة رعايـة الفقـراء والأيتـام ومحدودي الدخل للإنفاق على أسرهم ... ، كذلك يمكن لبعض المنظمات الاشـتراك مع البنك الإسلامي في ممارسة تقديم الأنشطة في ا ـالات التمويليـة والاسـتثمارية المتعددة.

وعند قيام البنك بالتخطيط لعملياته ، فإنه يراعي المتغيرات الخاصة بالمـشاركة الاجتماعية من خلال العديد من المتغيرات أهمها :

- ❖ مدى إقبال الأفراد للمشاركة مع البنك الإسـلامي في مختلـف ا ـالات الاقتصادية والاجتماعية.
- ❖ مدى التعاون بين البنك الإسلامي والمنظمات الأخـرى في شـتي مجـالات التنمية.
- ❖ مدى استفادة البنك الإسلامي من الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفـراد والمنظمات وأجهزة ا تمع.

## (6) الالتزام بالأوامر الشرعية :

ويقصد ا الالتزام بتعاليم الشريعة الإسلامية ، بحيث يتمسك البنك عند تحديد أهدافه ووضع الخطط ورسم السياسات وكذلك عند ممارسة عمليته وأنشطته الماليـة

والمصرفية والاقتصادية والاجتماعية ، بمصادر الشريعة الإسلامية التزاماً بقوله تعالى: **"قَد جاءكُم من اللّه نور وكتاب مبين * يهدي به اللّه من اتبع رضوانه سُبلَ السلامِ ويخرجهم من الظلُمات إلى النور بإذْنِه ويهديهم إلى صراط مستقيم"** (المائدة : 15 ، 16)

وحتي يكون التخطيط المصرفي للبنك الإسلامي قائماً على أسس رشيدة يجب على البنك التأكد من بعض المتغيرات الخاصة بالأوامر الشرعية ، أهمها :

- ❖ مدى الالتزام بالنصوص الشرعية عند التعامل مع العملاء أو أداء مختلف العمليات.
- ❖ مدى الاهتمام بتحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد ومنظمات المجتمع.
- ❖ مدى الرجوع إلى هيئة الرقابة الشرعية في جميع الأنشطة والعمليات.
- ❖ دور البنك في زيادة الوعي الديني والدعوة إلى تطهير المعاملات.
- ❖ البعد عن الممارسات التي تثير الشكوك والريب.

**(7) الاتجاه الذاتي للمسئولين في البنك :**

يشترط البعض في العاملين بالبك الإسلامي وأعضاء هيئة الرقابة الشرعية ، وأيضاً أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ، أن يكونوا من المسلمين المؤمنين بفكرة وتطبيق البنوك الإسلامية. لذا يجب تحديد إتجاهاتهم والحكم عليها والمساهمة في بنائها عند اختيار المسئولين والعاملين في البنك الإسلامي. فبجانب المجالات الأخرى التي يختبر فيها الفرد عند تعيينه للعمل بالبنك ، يجب أيضاً الوقوف على مهاراته المختلفة من خلال اختبار القادة لمعرفة تصرف الشخص إزاء ظروف العمل والاستعداد لاستحداث وسائل جديدة لإنجاز ومواجهة مشكلات ومتطلبات العمل وتحديد الاستعداد الاجتماعي بقياس استعداد الأفراد للتصرفات السليمة في مختلف المواقف ومراعاته لمشاعر الآخرين واندماجاته مع زملائه ومشاركتهم مشاركة إيجابية واتزانه ومدى حكمته وسداد آرائه.

كذلك بالنسبة للمديرين الحاليين ، يجب وضع البرامج التدريبية لمعاونتهم على تنمية بعض القيم والإتجاهـات الضرورية لأغراض أداء العملية التخطيطيـة ، وقـد يتطلب الأمر وضع أساسيات ومبادئ تكون بمثابة عوامل ملزمة لمـن يقـوم بعمليـة التخطيط.

ولما كانت اتجاهات المسـئولين وقيمهم تؤثر على عمليات التخطيط ، لـذا يستلزم الأمر دراسة هذا الجانب من خلال بعض المتغيرات منها على سبيل المثال:

- ❖ مدى القدرة على بناء الأهداف وصياغة السياسات وتبني الأفكار الجديدة.
- ❖ مدى الاعتقاد بجدوي العمل الجماعي وفائدته للمجتمع عن العمل الفردي.
- ❖ مدى الشعور بالارتياح عند الاشتراك مع الزملاء في عمل ناجح.
- ❖ مدى تنازل الشخص عن بعض حقوقه في سبيل سعادة من يهمه أمرهم.
- ❖ مدى تقديم الشخص للمقترحات والآراء لحل مشكلات العمل.
- ❖ مدى الإحساس والشعور بأهمية الوقت وأثره على تحقيق الأعمال.

**أهداف البنوك الإسلامية** :

تمثل الأهداف تلك النتائج التي ينشد البنك الإسلامي تحقيقها (8) والوصـول إليها من خلال ما يمارسه من أنشطة وما يقدمه من خدمات. ويجب أن يسعي البنـك الإسلامي إلى محاولة التوفيق بين مصالح جميع الفئات التي يتعامـل معهـا. إن محاولـة الموازنة بين أهداف ورغبات أصحاب المصالح المتعددة ليس بالأمر الهـين، فرغبـات المساهمين قد لا تتفق بالضرورة مع الرغبات الشخصية لمديري البنك ، وهناك رغبـات العاملين ورغبت المتعاملين وا تمع ، هذا إضافة إلى الحكومة والمنافـسين والهيئـات المساعدة والمرشدة الأخرى. كل هذه الفئات تنتظر من البنك الإسلامي تحقيق نتـائج معينة وتتوقع منه دورا محددا ، فهل ينجح البنك في إشباع متطلبات تحقيق أهداف كل فئة؟

وبصفة عامة يكن القول أن أهم ما يبغي البنك الإسلامي تحقيقه من أهداف ينقسم إلى مجموعتين ، تم إحداهما بالبعد الاقتصادي ، وا موعة الأخرى بالبعد الاجتماعي ، وهما بطبيعة الحال متكاملتان مترابطتان لا تنفصلان عن بعضهما الأخرى:

أ- **البعد الاقتصادي** : يهدف البنك الإسلامي في هذا الجانب إلى تحقيق مجموعة متعددة من الأهداف ترتبط بدوره الاقتصادي من أهمها :

1- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

2- تحقيق أعلى عائد ممكن للمساهمين والمستثمرين.

3- الاستفادة المثلي من موارد البنك وتوظيفها بالطرق الشرعية.

4- تشجيع الأفراد على الادخار لتجميع الموارد للتمويل الاستثماري.

5- المساهمة في إقامة المشروعات الاستثمارية.

6- توفير التمويل اللازم بآجاله المختلفة وتوفير مستلزمات الإنتاج للقطاعات الإنتاجية.

7- القيام بجميع العمليات والخدمات المصرفية.

ب- **البعد الاجتماعي** : ويهدف البنك الإسلامي في هذا الجانب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ترتبط بدوره الاجتماعي والتكافلي في ا تمع من بينها :

1- المساهمة في تحقيق مجتمع التكافل الاجتماعي.

2- تعميق المبادئ والتعاليم الإسلامية في ا تمع.

3- إيجاد البديل الإسلامي للمعاملات المصرفية التقليدية.

4- المساهمة في تحقيق رفاهية ا تمع وعلاج مشاكله.

5- المساهمة في تدعيم البنية الاجتماعية بتحصيل وإنفاق الزكاة.

6- توفير رعاية اجتماعية متميزة للعاملين في البنك والشركات التابعة له.

7- إثراء الثقافة الإسلامية والفكر الإسلامي.

**صياغة السياسات الإدارية في البنك الإسلامي** :

تعرف السياسة بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تضعها الإدارة العليا للاسترشاد بها عند ممارسة الأنشطة والعمليات في غيرها من المستويات بما يسهم في تحقيق الأهداف. وتبدو أهمية السياسة الإدارية في البنك الإسلامي من خلال مساعدتها للإدارة في تحديد الأنشطة المطلوب تنفيذها ، وكيفية تنفيذها بطريقة معينة.

تتعدد السياسات الإدارية ، ويمكن تقسيمها بصفة عامة إلى **سياسات رئيسية** ، وأخرى وظيفية ، ومن أمثلة **السياسات الرئيسية** في البنك الإسلامي ما يتعلق بسياسات العائد ، وسياسات تصميم الخدمات التمويلية والاستثمارية والمصرفية ، وسياسات المنافسة ، والسياسات الاجتماعية للبنك. أما السياسات الوظيفية فترتبط بمجالات الوظائف التي يؤديها البنك الإسلامي ، ومن أمثلتها السياسات التسويقية ، والسياسات الإنتاجية ، والسياسات التمويلية ، وسياسات الموارد البشرية في البنك الإسلامي. فتهتم السياسات التسويقية ، على سبيل المثال بكل ما من شأنه أداء النشاط التسويقي بنجاح ، وتشتمل على سياسات الخدمات من حيث تخطيط الخدمة وتنويعها وتحديد الاسم الخاص بها وبحث مدى شرعيتها وتسعيرها وبيان التكاليف والأعباء المتعلقة بها والعوائد المنتظرة منها وكيفية توزيعها بين البنك وعملائه ، سواء كانت أرباحاً أم خسائر ، وسياسات التوزيع وما يخصها من منافذ وهياكل توزيعية وفروع وانتشار جغرافي ، وسياسات الترويج وما تشتمل عليه من إعلان وبيع شخصي وتنشيط بيعي ... وغيرها من السياسات.

وتهتم السياسات الإنتاجية بتصميم الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية ، ومدى توفر الإمكانات المالية والبشرية اللازمة لأداء كل خدمة ، والوقت الذي تحتاج إليه لتنفيذ إجراءاتها ، وشروط الاستفادة منها ، ومستوى الكفاءة الإنتاجية المطلوبة ، كما تشتمل السياسات الإنتاجية على تحديد حجم الإنتاج الخدمي المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية معينة وغيرها من السياسات الإنتاجية.

وتعد السياسات المالية من أهم السياسات الوظيفية في البنك الإسلامي ، سواء ما تعلق منها بالحصول على الأموال. ومنها سياسات حقوق الملكية وسياسات الودائع وسياسات الاعتماد على أموال الغير وإصدار السندات ، أو ما يخص سياسات استخدام الأموال واستثمارها ، ومنها سياسات السيولة وسياسات التوظيف في مختلف المجالات الاستثمارية والتمويلية (كسياسات المشاركة ، وسياسات المضاربة وسياسات المرابحة وسياسات الاستثمار المباشر والمتاجرة المباشرة) ، وسياسات الأُول الثابتة واستهلاكها ، بالإضافة إلى سياسات توزيع الأرباح أو تحمل الخسائر.

وتعد سياسات الموارد البشرية أيضاً من بين السياسات الوظيفية ذات التأثير في فعالية البنك الإسلامي ، وتشتمل على سياسات الاختيار والتعيين وسياسات الأجور والرواتب وسياسات المزايا الاجتماعية وسياسات الحوافز وسياسات الترقية وسياسات تقويم الداء والسياسات المرتبطة بانتهاء الخدمة وغيرها من السياسات الخاصة بالموارد البشرية في البنك.

**القواعد الرئيسية التي تحكم التعامل المصرفي الإسلامي** :

يمكن تصنيف القواعد الرئيسية التي تحكم التعامل المصرفي في البنوك الإسلامية في أربع مجموعات على النحو التالي :

1- مجموعة القواعد والمبادئ الشرعية.
2- مجموعة القواعد والمبادئ المصرفية.
3- مجموعة القواعد والمبادئ الاقتصادية.
4- مجموعة القواعد والمبادئ الاجتماعية والثقافية. وفيما يلي نبذه عن كل مجموعة من المجموعات السابقة

**المجموعة الأولى : القواعد والمبادئ الشرعية :**

تحكم أنشطة وعمليات البنوك الإسلامية مجموعة من القواعد والمبادئ الشرعية ، تلك التي ترتبط بالالتزام بمبادئ الشريعة : (9)

1- **عدم التعامل بالربا بجميع صوره** : إن الربا أو الزيادة المشروطة في المعاملة الربوية أياً كانت ثابتة أو متغيرة ، ينظر فيها إلى رأس المال لا إلى العائد أو الربح المتحقق من العملية الاستثمارية ، وهو اعتبار جوهري في تحريم الربا. يقول تعالى : **"الذين يأكُلُونَ الربا لاَ يقُومونَ إلا كَما يقُوم الذي يتخبطُه الشيطَانُ من الْمس ذَلك بِأَنهم قَالُواْ إنما الْبيع مثْلُ الربا وأَحل اللّه الْبيع وحرم الربا فَمن جاءه موعظَةٌ من ربه فَانتهى فَلَه ما سلَف وأَمره إِلَى اللّه ومن عاد فَأُولَئك أَصحاب النارِ هم فيها خالدونَ * يمحق اللّه الْربا ويربِي الصدقَات واللّه لاَ يحب كُلَّ كَفَّارٍ أَثيمٍ "** (البقرة : 275 -276).

ولقد عقدت المؤتمرات والمجامع والندوات المتخصصة في عواصم شتى داخل العالم الإسلامي وخارجه وانتهت إلى القطع بتحريم الفوائد البنكية وأنها من الربا الحرام الذي لا شك فيه. إن الربا كما قال أحد الاقتصاديين بحق : (إيدز) الحياة الاقتصادية الذي يفقدها المناعة ويهددها بالهلاك والدمار.

2- **تحري الحلال والحرام** في **ممارسات البنك الإسلامي** : يجب على البنك الإسلامي مراعاة الحكم الشرعي في جميع الأنشطة والممارسات التي يقوم بها ، والحكم الشرعي قد يكون طلب فعل أو الكف عن فعل وتركه أو التخيير بين الفعل والترك ، وفي هذا الصدد نجد أن الممارسات المصرفية تدور في فلك الأبعاد التالية :

أ- **الحرام** : ويمثل ما يجب تركه والكف عن فعله على سبيل الجزم والحتم.

ب- **المكروه** : ويمثل ما يجب تركه على غير سبيل الإلزام "غير ملزم".

ج- **المباح** : ويمثل الأمر المتروك للأفراد بحيث يكونوا مخيرين بين الفعل والترك.

د- **الواجب** : ويمثل ما يجب ممارسته على سبيل الحتم والإلزام.

ه- **المندوب** : ويمثل طلب الفعل على غير سبيل الإلزام.

3- **الضرورة تقدر بقدرها :**

تمثل القاعدة الفقهية " الضرورة تقدر بقدرها " أهمية كبيرة في ممارسات البنوك الإسلامية. ففي جميع الأحوال تمثل الضرورة أو الحاجة ترخيصاً استثنائيا يتقيد بقيام الاضطرار أو الاحتياج وتحديد مداه بحدودها ، فلا يصح تجاوز مقدار ما تدفع به الحاجة أو الاضطرار ، كما أنه يزول الترخيص بزوالهما. فإذا دعت الضرورة لإجراء المعاملات المصرفية الخارجية مع بنوك تتعامل بالفائدة الربوية وذلك لحاجة الأفراد والمنظمات لاستيراد الآلات والمعدات والمنتجات الضرورية لنهضة وتنمية الدولة ، ثم وجد بنك إسلامي أو أحد الفروع التي تتعامل وفقاً لمقتضيات الشريعة الإسلامية في البلد الأجنبي فيجب التعامل مع هذا البنك وترك التعامل مع البنوك الأخرى التي تتعامل بنظام الفائدة.

4- **العمل طبقاً لأولويات ومقاصد الشريعة الإسلامية** : يجب أن يمارس البنك الإسلامي أنشطته وفقاً لأولويات حاجات المجتمع بما يؤدي لتنمية وتحقيق مصلحته ، ولهذا تنقسم مصالح المجتمع وأفراده طبقاً للأولويات إلى ثلاثة أقسام:

- **الضروريات** : وتمثل ما لابد منه لقيام مصالح الدين والدنيا ، وتشمل الضروريات الخمس : حفظ الدين وحفظ النفس وحفظ العقل وحفظ النفس وحفظ المال.
- **الحاجيات** : وتمثل ما يحتاجه الناس في حياتهم من أجل التوسعة ورفع الضيق والحرج المؤدي للمشقة والتعب.
- **التحسينات** : وتمثل ما يتطلبه الأفراد لتحسين معيشتهم على الوجه الأفضل مما يقره العقل ويساير متطلبات الشريعة.

5- **الالتزام بقاعدة لا ضرر ولا ضرار** : يعد النشاط مشروعاً واقتصادياً إذا كانت له منفعة تبادلية وتحقق ربحاً ، بشرط أن يخلو من الضرر والضرار وأن تنتفي عنه صفة الفساد. ولهذا كان حبس المنفعة عن الناس محرماً لأنه مضرة ومفسدة وكل

امتناع عن فعل الخير (الإنتاج) مع القدرة عليه فهو ضرر وضـرار وفـساد في الأرض.

6- **العمل والجزاء** : يمثل العمل والجزاء قاعدة إسـلامية تقوم على أساس :

- أن كل فرد يجب أن يعمل صالحاً لنفسه و تمه بعيداً عن الضرر والفساد.
- أن كل فرد يجب أن يحصل على الجزاء العادل عن عمله.
- يمثل جزاء العمل الأجر أو المكافأة ، وجزاء الطبيعة الريع ، أما جـزاء رأس المـال الفائدة فهـو جزاء دون عمل فهـو سـاقط شـرعاً ويجـب أن يختلط رأس المـال بعمل حتي يصير جـزاء مشروعاً وعـادلاً يتمثـل في الربح.

7- **الغنم بالغرم** : وهي قاعدة تقرر العدل في المعاملات ، إذ لا يجب أن يـضمن طرفاً ما لنفسه مغنماً ويلقي الغرم على عاتق غيره ، ففي الحياة الاقتـصادية لا يستساغ أن يعيش الأفراد على عوائد مدخرا م دون أن يخاطروا باسـتثمارها ودون أن يقوموا ببذل أي مجهود ، وإنما يستلزم الشر ن يشارك الفرد في كـلا الأمرين ربحاً وخسارة ، مغنماً ومغرماً.

**8- درء المفاسد مقدم على جلب المصالح** : وهي قاعدة تحافظ على أخلاقيـات ا تمع وتماسكه الاقتصادي والاجتماعي ، حتي لا يصب لدى الأفـراد ـم المصلحة وتقديمها والسعي نحو الزيادة والنمو ، وترك المفاسـد تستـشري في ا تمع صغيرة في أولها ، مدمرة بعد استفحال أمرها. وتلك من حكمة الشارع الإسلامي التي تحافظ على كيان وصحة ا تمع الإسلامي ثم تعمل على رفعتـه وتحقيق مصالحه.

**9- التيسير والتبشير وعدم التعسير والتنفير** : وتلك قاعدة إسلامية تعمل علـى اختيار الطرق الصحيحة والممكنة والسبل الميسرة والبعد عن اختيار ا الات التي تكلف الأفراد فوق طاقا م وتحمل معها العنت والضيق.

10- **حماية حقوق المقرض** : مع الحث على الإقراض وإعانة المحتاج ومساعدته، إلا أن الشارع الإسلامي حافظ على حقوق المقرضين من طمع بعض المقترضين ، وفي هذا الصدد تأتي القاعدة الإسلامية " لي **الواجد يحل عرضه، وعقوبته** " أي أن تأخر المدين عن سداد ما عليه مع قدرته على السداد يبيح للدائن التعرض له ومطالبته وقد يصل الأمر إلى عقوبته والتشهير بأمانته وعدم وفائه بوعود وسداد ما عليه ، وإلى جانب ذلك تأتي القاعدة الإسلامية المدعمة لذلك أيضاً : "**مطل الغني ظلم**" والتي توضح لنا أن مماطلة القادر على سداد ما عليه من دين وتسويفه للمواعيد يعد ظلماً لمن استدان منه ووجب إماطة هذا الظلم والرجوع إلى اعتدال الأمور ورد هذا الظلم.

11- **مراعاة ظروف المقترض** : يجب مراعاة ظروف المقترض عند مطالبته بسداد ما عليه في مواعيد السداد ، فحسن المطالبة لها مقتضيا ا في الشريعة حتي لا يكون هناك مَن ولا أذًى ولا يكون هناك إراقة لماء وجه المسلم غير القادر ولذا تأتي القاعدة الإسلامية "**وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة**".

12- **القرض الحسن** : تقوم البنوك الإسلامية بتقديم القروض الحسن للأفراد ذوي الحاجة الملحة تطبيقاً لقوله تعالى : "**من ذَا الذي يقْرِض الله قَرضًا حسنًا فَيضاعفَه له وله أجر كريم** " (الحديد : 11) ، وتقدم البنوك الإسلامية هذه القروض في نطاق ضيق حتي لا تؤثر على مصلحة المساهمين والمودعين وتطبق حيالها القاعدة الشرعية "وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة".

13- **الخراج بالضمان** : تمثل القاعدة لإسلامية "الخراج بالضمان" قاعدة شرعية تسهم في تيسير ممارسة البنوك الإسلامية لأنشطتها المختلفة. ومؤدى هذه القاعدة أن تلك البنوك لها خراج ما تقوم بتوظيفه من ودائع جارية أو تحت الطلب ، وعليها ضمانه عند مطالبته المودعين ومن ثم لا تثير ممارسات البنوك الإسلامية في توظيف الودائع تحت الطلب أيه مشاكل شرعية في الحصول على عائدها إن كان ربحاً أو حمله إن كان خسارة ، طالما أن مال المودع مضمون لديها لتلزم برده كاملاً غير منقوص عند الطلب.

14- **ما حرم أخذه حرم إعطاؤه** : إن ما حرم أخذه حرم إعطاؤه والعكس صحيح أيضاً ، أي أن ما حرم إعطاؤه حرم أخذه. فكما لا يجوز أكل الربـا لا يجـوز للمسلم أن يؤكله ، أي لا يجوز للدائن أن يأخذ الربا ولا للمدين أن يعطيـه ، كما لا يجوز أخذ الرشوة ولا إعطاؤها.

15- **ما جاز لعذر بطل بزواله** : تمثل القاعدة الفقهية "ما جاز لعذر بطل بزوالـه" إحدى القواعد الشرعية المهمة في مجال العمليات المصرفية ، فلا يجوز للمسلمين إيداع أموالهم في مصارف تقليدية ما دامت المصارف الإسلامية قـد وجـدت لتحقيق المقصود من عملية الإيداع والذي يتمثل في صيانة الودائـع والحفـاظ عليها وتثميرها في ا الات الجائزة شرعاً.

**المجموعة الثانية** : **القواعد والمبادئ المصرفية** :

دف السياسة النقدية المعلنة والمنفذة من البنك المركزي إلى :

أ- حماية القوة الشرائية وسعر الصرف للنقد الوطني والمحافظة على استقرار وتوازن النقد وتنشيط الدوران الاقتصادي.

ب- رفع وتنمية قدرة الوحدات الاقتصادية بالدولة على التوظيف والتشغيل لعوامل الإنتاج ورفع معدلات أداء العمالة والقضاء على البطالة.

ج- التأثير على المستوى الإنتاجي بمعناه العام (إنتاج السلع والخدمات) بما يعظـم كم القيمة المضافة ويرفع من قدرة الدولة وتوجيه نشاطها الاقتصادي بـشكل إيجابي.

د- إدارة محافظ الدين العام للدولة بالشكل الذي يوفر لها السيولة.

وفي سبيل ذلك تستخدم البنوك المركزية مجموعة من الأدوات لتحقيـق هـذه الأهداف من بينها :

1- أدوات الرقابة الكمية (سياسة إعادة الخصم ، سياسة السوق المفتوحة وسياسـة تعديل نسبة الاحتياطي النقدي) ،

2- أدوات الرقابة الكيفية (سياسة التمييز في سعر الفائدة ، تشجيع أو تقييد الائتمان وفقاً للزمن أو نوع الاستخدام أو نوع القطاع الذي يموله) ،

3- أدوات الرقابة المباشرة والإقناع الأدبي، إصدار تعليمات مباشرة للبنوك ووضـع حدود وسقوف وإصدار توجيهات عامة للبنوك بأوجه الأنشـطة التي يرى البنك المركزي تقييـد منح الائتمان لها أو تشجيعه.

ومن خلال ما سبق نجد أن أعمال البنك الإسلامي تتأثر بتلك السياسات ، إذ يعمل البنك على مسايرة متغيرات السياسة النقدية والمصرفية الـتي يحـددها البنـك المركزي، مع مراعاة قواعد الشريعة الإسلامية. **وتتأثر أنـشطة وعمليـات البنـك الإسلامي كذلك بمجموعة من القواعد المصرفية من بينها :**

1- **الوعي المصرفي الإسلامي** : يؤثر انتشار الوعي المصرفي بـين أفـراد المجتمـع ومؤسساته الاقتصادية والاجتماعية ومدى الاقتناع بجدوى التعامل البنكي لدى الأفراد إلى حد كبير في تحقيق أهداف وغايات البنك.

2- **الميل للادخار والاستثمار** : إن الميل للادخار والاستثمار لدى الأفراد وحرصهم على التوظيف الفعال للأموال يؤدي إلى تمهيد الطريق انتعاش المعاملات المصرفية في المجتمع.

3- **التوزيع الجغرافي** : يؤدي توزيع فروع البنوك الإسلامية جغرافياً على مختلـف المناطق الجغرافية لخدمة الأفراد بمختلف الأماكن إلى التـأثير الإيجـابي علـى المعاملات المصرفية الإسلامية وتقديمها للأفراد بيسر وسهولة.

4- **مزيج الخدمات المصرفية المقدم** : إن تنويع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الإسلامي ومدى إشباعها لحاجات ورغبات المتعاملين مع تلك البنوك يؤدي إلى إشباع رغبات مختلف الأفراد.

5- **كفاءة أداء الخدمات** : تؤثر مجالات جودة وكفاءة أداء الوحدات العامل للبنك الإسلامي وسهولة إجراءات التعامل معها بشكل فعال في تأسـيس القواعـد المصرفية للبنك الإسلامي.

6- **كفاءة المنافسين** : إن انتشار فروع البنوك الأخرى ومـدى كفاءتهـا في أداء خدما ا الاستثمارية والمصرفية يؤثر إيجابيا على تقديم أفضل الخدمات المصرفية وذلك لوجود المنافسة الشريفة التي تحقق في النهاية المـصلحة الكليـة للبنـك وللمجتمع وللعملاء.

**المجموعة الثالثة** : **القواعد والمبادئ الاقتصادية** :

تمر الدورات الاقتصادية بمراحل متعددة تراوح بـين الـرواج والانكمـاش والانتعاش والركود. فالرواج يشير إلى التوظيف الكبير لعوامل الإنتاج المختلفة والمتمثلة في رأس المال والعمل والأرض والتنظيم ، أما الانكماش فيشير إلى انحـسار الطلـب تدريجياً وتقليص معدلات النمو ، ومع ظهور الانتعاش تظهر حالات زيـادة الطلـب ويتشجع المنتجين فيقبلون على الإنتاج ، أما مرحلة الركود فتبدو أكثر المراحل صعوبة على الإنسان وا تمع بمختلف مؤسسته. ومن بين القواعد الاقتصادية الحاكمة لعمليات التوظيف الاستثماري في البنوك الإسلامية :

1- مراعاة أولويات الاستثمار للأمة الإسـلامية (الـضروريات – الحاجيـات – التحسينات).

2- الاستفادة من فرص التوظيف الاستثماري المتاحة في المناطق الجغرافية المختلفـة التي يمارس فيها البنك أنشطته.

3- إمكانية تحقيق معدلات ربحية مناسبة لتوظيفات البنك.

4- التأكد من إمكانية تنفيذ الأنشطة المخطط لها ومراعاة مدى موضوعيتها ودرجة مخاطرها.

5- القيام بعمليات التحليل المالي والاقتصادي لمركز العميل المالي وبحـث مـوارده والتزاماته ومدى تعرضه للمخاطر.

**المجموعة الرابعة** : **القواعد والمبادئ الاجتماعية والثقافية** :

من أهم القواعـد والمحـددات التي تؤثر في أعمال وأنشـطة البنك الإسلامي ما يلي :

1- **الشمول** : ويتطلب ذلك من البنك الإسلامي السعي لخدمة المجتمع لكافة قطاعاته والعمل على إشباع احتياجاته المادية والمعنوية ، مساهماً فى تحقيق العدالة الاجتماعية وتنمية قدرات المجتمع قدر إمكانه.

2- **التوازن** : على البنك الإسلامي العمل على تحقيق عدالة توزيع الأرباح بين الأنشطة المختلفة التي قام بتمويلها فالعدل أساس التوازن.

3- **الواقعية** في **محاربة الفقر** : ويمكن للبنك لممارسة هذا الجزء من النشاط من خلال صناديق الزكاة وبعض الممارسات الاجتماعية التي يؤديها.

4- **المسئولية** : وتشتمل المسئولية بشقيها :

- مسئولية المجتمع عن البنك الإسلامي.
- مسئولية البنك الإسلامي عن المجتمع.

5- **الكفاية** : ويتطلب ذلك من البنك الإسلامي التضامن مع غيره من البنوك والمؤسسات في المجتمع للمساهمة فى مواجهة ظاهرة الفقر وتحقيق مجتمع الكفاية والعدل.

6- **الأمن والاستقرار** : كلما كان المجتمع الذي يعمل فيه البنك آمنا ومستقرا كلما نمت أعمال البنك وتطورت وزاد إقبال الأفراد على الادخار والاستثمار.

**إجراءات التعامل المصرفي** :

تمثل الإجراءات تلك الخطوات والطرق التي يجب اتباعها بصورة مسلسلة ومرتبة بما يمكن من إتمام الأنشطة والأعمال ، بحيث تمثل كيفية إتمام العمل بصورة متلاحقة. والإجراءات تتناول جوانب عمل محددة بحيث تبين الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة ، ومتي ، ومن يؤدي النشاط ، وأين. ومن بين خصائص الإجراءات الفعالة ما يلي :

1- بيان الخطوات اللازمة لإتمام النشاط بوضوح.

2- تناول جوانب عمل محددة.

3- القابلية للتطبيق بكل دقة في كل مرة ، إذ إ ا متكـررة بتكـ ـرار حـدوث النشاط، مع مراعاة بعض المرونة اللازمة لنجاح التطبيق.

4- تحديد مسئولية كل خطوة من خطوا ا والوقت التقريبي لإ ائها.

5- الارتباط بالهدف النهائي للمهمة أو النشاط ، بمعني أهمية وضرورة كل خطوة لما يليها من خطوات.

6- الانسجام والتنسيق والتسلسل بين جميع الخطوات.

7- التميز بالبساطة والبعد عن التعقيد.

8- القابلية للتحديث والتطوير تبعاً للمستجدات في المعلومات والتكيف مع الوسائل التقنية الحديثة.

وتتعدد الإجراءات في البنك الإسـلامي تبعاً لتعدد الأنـشطة والمهـام الـتي يمارسها ، والخدمات التي يقدمها. فهناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجـاري، على سبيل المثال بداية من سؤال العميل لموظف الشباك وملء نموذج فتح الحساب، ثم ملء بطاقة التوقيع ، واستلام الموظف للمبلغ في فئات مالية ... وغيرها من الإجراءات حتي يتسلم العميل دفتر الشيكات.

كذلك هناك إجراءات لا بد من اتباعها لإتمام بيع المرابحة قد تأخذ الخطـوات التالية : تقديم الطلب للبنك من قبل العميل ، ودراسة إدارة البنك للطلب المقدم وإعداد تقريـر عن مدى مناسبته ، وتوقيع عقد الوعد بالشراء ، وقيام البنك بشراء المنتجات المتفق عليها ، واسـتلام العميل لتلك المنتجات بعد توقيع عقد البيع ، وتحصيل قيمـة المنتجات من العميل ... وهكذا في باقي أنشطة البنك وخدماته.

**الموازنات التخطيطية في البنوك الإسلامية** :

تمثل الموازنة التخطيطية إطار عام متوازن بين الموارد والاستخدامات يتـضمن الأعمال المرغوب تنفيذها في المستقبل مما يمكن من تحقيق الرقابة ويهـدي إلى أفـضل السبل لتحقيق أهداف البنك.

ونوضح فيما يلي بإيجاز أهمية إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك الإسلامية ثم نتبع ذلك ببيان إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية في البنوك الإسـلامية وأهـم تقسـيمات الموازنات التخطيطيـة ، وأخيراً نعرض نموذجاً مبسطاً للموازنة التخطيطية النقدية لبنك إسـلامي وذلك على النحو التالي : [(10)]

**(1) أهمية إعداد الموازنات التخطيطية في البنك الإسلامي :**

تظهر حاجـة البنوك الإسـلامية إلى نظام الموازنات التخطيطية من التحليـل التالي :

أ- تساعد الموازنة التخطيطية إدارة البنك الإسلامي في التخطيط الشامل والمتكامل لكافة الأنشطة ، وهذا بدوره يمكن من تقرير الاحتياجات من العنصر البشري ومستلزمات الأنشطة من المال وغيره مقدماً ثم تخطيط أفضل السبل للحـصول عليها بأقل تكلفة ممكنة. ويصعب تحديد هذه الاحتياجات مقـدما بأسـلوب علمي بدون تطبيق نظام الموازنات التخطيطية.

ب- تساعد الموازنة التخطيطية في تحقيق التنسيق والتكامل بين أنـشطة البنـك الإسلامي المختلفة ، ولاسيما وأن هناك علاقات تبادلية بين تلك الأنـشطة. فعلى سبيل المثال: يلزم أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين نشاط الحـسابات الجارية والتوفير والاستثمار وبين نشاط الاستثمار والتمويل. فمخرجات الأول تعتبر مدخلات للثاني وبالمثل هناك علاقة قوية بين نشاط الاعتمادات المستندية ونشاط الاستثمار بالمرابحات الدولية وهكذا ، ولا يمكن تحقيق ذلك التنـسيق والتكامل بدون تطبيق نظام الموازنات التخطيطية.

ج- تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أساليب الرقابة الشاملة على كافة الأنـشطة وتقييم الأداء. فعن طريق الأداء الفعلى للأنشطة في البنك الإسلامي ومقارنتـها بالمخطط حسب الوارد بالموازنات التخطيطيـة يمكـن معرفـة الانحرافـات والتجاوزات ودراستها ثم العلاج ، وهذا بـدوره يـساعد في تقيـيم الأداء. ويصعب أن تكون هناك رقابة وتقييم أداء بدون موازنات تخطيطية التي تعتـبر ترجمة للأهداف وأداة لقياس الأداء.

د- تساعد الموازنات التخطيطية إدارة البنك الإسلامي في اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الهامة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

1- قرارات السيولة : فبدون الموازنة التخطيطية النقدية يصعب التنبؤ مقدماً بفائض السيولة حتي يتم التصرف فيه أو العجز ليتم تدبيره.

2- القرارات الاستثمارية : تساعد الموازنة التخطيطيـة الاسـتثمارية في دراسات الجدوى الاقتصادية.

3- قرارات اختيار مصادر تمويل الاستثمارات وصيغها.

4- قرارات ضبط وترشيد النفقات.

## (2) إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية في البنك الإسلامي :

تختلف إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية من بنك إسلامي إلى آخر حسب المنهج الذي تسير عليه إدارة البنك. وبصفة عامة يعتبر منهج الشوري (المشاركة) هـو الملائم للبنك الإسلامي ، وتتمثل إجراءات إعداد الموازنة التخطيطية فى البنك الإسلامي فيما يلي :

أ- تقوم الإدارة العليا في البنك الإسـلامي بإعـداد قائمـة بالأهداف الرئيـسية خلال فترة الموازنة. وهذه ما يطلق عليها بالمستهدف. وتشكل لجنة لهذا الغرض يطلق عليها اللجنة العليا للموازنة.

ب- ترجمة هذه الأهداف في صورة كمية ومالية في ضوء العوامـل المتحكمـة في عناصر النشاط مثل : الحالة الاقتصادية ، الـدورات التجاريـة ، الـسياسات الحكومية ، الطاقات والإمكانيات المتاحة وغير ذلك من العوامـل. ويلـزم أن تستعين اللجنة بأهل الاختصاص في هذه النواحي.

ج- وضع السـياسات الرئيسية والإجرائية "الوظيفية" التي يلتزم ا البنك لأجـل تحقيق الأهداف. ويجب أن يكون ذلك في ضوء أحكـام وقواعـد الـشريعة الإسلامية.

د- إعداد مشروع الموازنة التخطيطية الشاملة في ضوء أهداف البنـك الإسـلامي والسياسات الرئيسية والإجرائية وأحكام الشريعة الإسلامية وخبرة الإدارة العليا وفريق إعداد الموازنة.

ه- إعداد مشروع الموازنات التخطيطية الفرعية لأنشطة البنك الإسلامي وتحقيـق التنسيق والتكامل بينهما في ضوء البيانـات والمعلومـات الـواردة بالموازنـة التخطيطية الشاملة.

و- مناقشة الموازنات التخطيطية الفرعية على مستوي الأنشطة مع مسئولي تلـك الأنشطة من خلال لجان الموازنة الفرعية ، وتعمل طبقاً للنظـام ، وتأخـذ في الإعتبار الإمكانيات والطاقات وذلك للتأكد من واقعية الموازنات الفرعيـة ثم إجراء التعديلات اللازمة عليها.

ز- تعديل الموازنة الشاملة المعدلة في ضوء التعديلات التي أدخلت علـى مـشروع الموازنات الفرعية.

ح- تعديل الموازنة الشاملة المعدلة وكذلك الموازنات الفرعية المعدلة إلى الإدارة العليا للاعتماد حتي تأخذ السمة الإلزامية.

ط- إبلاغ المستويات الإدارية التنفيذية بالصورة النهائية للموازنة التخطيطية الشاملة والموازنات الفرعية لبدء التنفيذ عندما تبدأ فترة الموازنة.

ي- متابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية أولاً فأول وإجراء التعديلات والتطوير إن لـزم الأمر.

وبصفة عامة يلزم أن يستشعر كل فرد فى البنك الإسلامي أنه مسئول عن تنفيذ الموازنة مادام قد استشير عند إعدادها ورضي بما فيها من مستهدفات ، كما يجـب أن تقترن الموازنة بنظام الحوافز والدوافع ، فى ظل المبدأ الإسلامي "**لا كسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب**".

## (3) تفسيمات الموازنات التخطيطية :

هناك العديد من التقسيمات للموازنات التخطيطيـة فى البنـك الإسـلامي ، وبصفة عامة يؤثر الهيكل التنظيمى للبنك وإجمالى أنشطته وعملياته وخدماته على مدى تعدد هذه الموازنات ، فيرى البعض أنه يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية حسب مقياس الأنشطة على النحو التالي :

أ- الموازنات التخطيطية **لقطاع الاستثمار والتمويل والأعمال** ، وتشمل :

- موازنة نشاط المرابحة.
- موازنة نشاط المضاربة.
- موازنة نشاط المشاركة.
- موازنة نشاط الأعمال.

ب- الموازنات التخطيطية **لقطاع الخدمات المصرفية** ، ويشمل :

- موازنة الحسابات الجارية والتوفير والدوافع.
- موازنة الاعتمادات المستندية.
- موازنة خطابات الضمان.
- موازنة العمليات الأجنبية.
- موازنة العمليات المصرفية الأخرى.

جـ - الموازنات التخطيطية لقطاع الخدمات الاجتماعية والدعوة الإسلامية ويشمل :

- موازنة الخدمات الاجتماعية.
- موازنة زكاة المال.
- موازنة القرض الحسن.
- موازنة الدعوة الإسلامية.

د- الموازنات التخطيطية لقطاع الخدمات الإدارية والمالية ونحوها :

- موازنة الخدمات الإدارية.
- موازنة الخدمات المالية.

### (4) هيكل الموازنة التخطيطية النقدية في البنوك الإسلامية :

تقوم الموازنة التخطيطية النقدية بصفة عامة على ثلاثة أركان أساسية تمثل الهيكل الأساسي وهي :

أ- مستوى النقدية الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة الاحتياجات غير المتوقعة بما يضمن التوازن بين الأمان والربحية.

ب- المقبوضات والمدفوعات المتوقعة وتخطيطها بحيث يتعين رصيد النقدية المتوقع في محازاة رصيد النقدية المخطط والواجب أن يكون.

ج- السياسات النقدية المختلفة التي يسير عليها البنك الإسلامي في تغطية العجز النقدي واستثمار الفائض وغير ذلك مما يتعلق بالنقدية.

وفيما يلي نموذج للموازنة التخطيطية النقدية لبنك إسلامي :

**نموذج الموازنة التخطيطية النقدية لمصرف إسلامي (ربع سنوية)**

| حركة النقدية | محرم | صفر | ربيع أول | جملة |
|---|---|---|---|---|
| رصيد النقدية أول الشهر : | 00 | 00 | 00 | 00 |
| يضاف إليه : | 00 | 00 | 00 | 00 |
| التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) : | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - الودائع الجارية. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - ودائع التوفير الاستثماري. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - الودائع الاستثمارية. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - إيداعات أمانات. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - أمانات خطابات الضمان | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - أمانات أقساط المرابحة. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - عمولات مرابحة وأتعاب محصلة. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - إيرادات المرابحة. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - إيرادات الاستثمارات الأخرى ... | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - مصادر تغطية العجز النقدي. | | | | |
| جملة النقدية المتاحة المتوقعة | 00 | 00 | 00 | 00 |
| • التدفقات النقدية الخارجية (المدفوعات) : | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - مسحوبات الودائع الجارية.. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - مسحوبات ودائع التوفير. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - مسحوبات الودائع الاستثمارية. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - تسديد فواتير مشتريات بضاعة المرابحة والمشاركة. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - تسديد المصروفات. | | 00 | 00 | 00 |
| - رد الأمانات وأمانات خطابات الضمان. | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - مشتريات أصول ثابتة ... | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | 00 | 00 | 00 | 00 |
| جملة المدفوعات المتوقعة | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - رصيد النقدية المتوقع | 00 | 00 | 00 | 00 |
| - رصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به. | | | | |
| الفائض / العجز النقدي المتوقع | 00 | 00 | 00 | 00 |

## الفصل التاسع

# التنظيم الإداري للبنك الإسلامي

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- **مفهوم التنظيم الإداري وأهميته.**
- **العوامل المؤثرة على تنظيم البنوك الإسلامية.**
- **خطوات إعداد التنظيم الإداري للبنك الإسلامي.**
- **طرق تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات تنظيمية.**
- **مبادئ التنظيم الفعال.**
- **مجلس الإدارة ومسئولياته في البنك الإسلامي.**

# مُقَدِّمَة

يعتبر التنظيم الإداري للبنك الإسلامي من القضايا الهامة التي شغلت المهـتمين بفكرة البنوك الإسلامية وتطبيقا ا ، إذ أن التنظيم يحتوي على العديد من الأبعاد المؤثرة على نجاح تلك البنوك ومواكبتها لتحدي العوامل المعاصـرة ، كتحديـد العلاقـات المختلفة فيما بين الأفراد ، سواء كانت هذه العلاقات رأسية أو أفقية أو محوريـة تـتم بالسلطة أو الاستشارة والتعاون ، كما يحتوي التنظيم علـى بيـان نطـاق الـسلطة والمسئولية لكل وحدة إدارية وعمليات تفويض السلطة وحدودها ، هذا إلى جانـب بيانه لمدى المركزية أو اللامركزية لأي تقسيم وأنشطة وعمليات وقرارات البنك ومـن ثم لا قيمة للتخطيط الإدارى إن لم يواكبه تنظيم يمكن من تفعيله فى الواقع والتطبيـق ، كذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تنظر للتنظيم على أنه العنصر الفاعل لترجمة التصورات المستقبلية إلى أنشطة فعلية.

ويمكننا معالجة موضوع التنظيم الإداري للبنك الإسلامي من خـلال عـرض مفهوم التنظيم الإداري وأهميته والعوامل المؤثرة على تنظيم البنوك الإسلامية ، هذا إلى جانب بيان خطوات إعداد التنظيم الإداري للبنك الإسلامي ، وطرق تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات تنظيمية ، وأخيراً نبين مسئوليات مجلس إدارة البنك الإسلامي.

**تعريف وظيفة التنظيم وأهميتها** :

تم وظيفة التنظيم كأحد الوظائف الإدارية بتحديد وتصميم المهام والأنشطة والمسئوليات وتنسيق عملية تخصيص الموارد والأفراد وبناء الهيكل التنظيمي أو تغـييره لتحقيق الأهداف التنظيمية للبنك.

يقوم المديرون بتصميم الهيكل التنظيمي الذي يمثل النظام الرسمـي للعلاقـات وتفاعلها ، ويعمل على تنسيق عمليات الترابط والتكامل فيما بين الأعمـال والمهـام والأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق غايات وأهداف البنـك. إن الهيكل التنظيمي

هـو النظام الرسمي، حيث قام المسئولون في الإدارة العليا بتصميمه وإعـداده ، أمـا النظام غير الرسمي فيقوم على العلاقات الشخصية الودية بين الأفراد.

إن المديرين يضعون الأهداف ويصيغون الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلـك الأهداف ، كذلك يرسمون الخطط والتكتيكات. كل ذلك يتم أثناء وظيفة التخطيط ، ويصبح من الضروري تصميم الهيكل التنظيمـي لـضمان عمليـة التطبيـق لـذلك الإستراتيجيات والخطط بما يؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول إن واحداً من الأغراض الرئيسية لبناء الهيكل التنظيمي يتمثـل في تنمية القنوات الخاصة بانسياب البيانات والمعلومات للأفراد في المكان والزمان المناسبين لاتخاذ القرارات المناسبة ، هذا بالإضافة إلى ضمان التوزيع الفعال للسلطة بما يمكن من اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الخطط والإستراتيجيات في جميع المستويات التنظيميـة. وأخيراً فإن الهيكل التنظيمي يحدد ويحكم العلاقة فيما بينهم مختلف وحدات العمـل ، ويؤكد على جميع الأعمال وضرورة اكتمالها على أفضل وجه بما يحقق في النهاية الإنجاز المطلوب والأهداف المطلوبة من التنظيم.

**ويمكننا تعريف وظيفة التنظيم على أنها** :

العملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجـه النـشاط والأعمـال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يتم شغله بـالأفراد المـؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية. يتضح من ذلك أن أهم عناصر وظيفة التنظيم هي :

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
2- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
3- تجميع الأنشطة ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلي مـن الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة.
4- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالأنشطة وتزويدهم بالسلطات.

5- تحقيق التكامل بين مجموعات الأنشطة وبيان العلاقات بين مختلف الوحـدات وتأسس نظم الاتصالات الفعالة.

**العوامل المؤثرة على تنظيم البنوك الإسلامية** :

تتعـدد العوامـل المؤثـرة على التنظيم الإداري للبنك الإسـلامي ، ولعـل أهمها :

**(1) العوامل الشرعية :**

تؤثر هذه العوامل إلى حد كبير في التنظيم الإداري الإسـلامي ، وتعتـبر هـذه العوامل مميزات رئيسية للبنوك الإسـلامية عن غيرها من البنوك. فالبنوك الإسـلامية تتميز بوجود هيئة للرقابـة الـشرعية ، وتلـك تمثـل وحـدة تنظيميـة مـستقلة ولهـا مكانتها على الخريطة التنظيميـة ، هـذا إلى جانـب أن التـزام البنـوك الإسـلامية بقضايا التكافل الاجتماعي يلزمها بوجود قطاع أو إدارة أو قسم مسئول عن أداء أنشـطة الزكاة والقروض الحسـنة إضافة إلى تنظيم إدارات تمويل المرابحـات والمضاربات ... الخ.

**(2) العوامل القانونية والتشريعية :**

يتأثر تنظيم لبنوك الإسلامية بعدد من العوامل ذات الطابع القانوني والإلزامي، منها ما تفرضه الأجهزة الإشرافية والرقابية من عمليات وما تتطلبه من بيانا وتقـارير ، ومن هذه الجهات البنك المركزي والاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ونظم العاملين فيما يتعلق بتحديد الدرجات المالية. وغيرهـا من الجهات والأنظمة.

**(3) العوامل الفنية :**

وهي العوامل التي تتعلق بالنشاط المصرفي الإسلامي ، ومن بينها طبيعـة وحجـم المتعاملين مع البنك ومدى توافر الكفاءات الفنية لدى البنك ومقار النمـو في نـشاط البنك وخدماته ومدى الانتشار الجغرافي لوحدات البنك واعتماده على الآلية في تقديم خدماته. فلا شك أنه كلما زادت أهمية هذه العوامل اقتضي ذلك توسيع قاعدة الهيكل

التنظيمي للبنك واستقرارها وذلك بعكس انحسارها الذي يترتب عليه ضيق الهيكل التنظيمي.

### (4) العوامل الذاتية :

فالاستعدادات الشخصية والميول الإنسانية عند القائمين على البنك تؤثر إلى حد كبير على التنظيم. فإذا اتصفت الإدارة بالجمود فإن ذلك سينعكس على التنظيم الإداري للبنك ، أما إذا اتسمت بالمرونة فكثيراً ما يجري التعديل وفقاً لدرجة المرونة ، وينعكس ذلك أيضاً على مدى ممارسة السلطة ومدى التفويض فيها ومدى الحاجة لإنشاء إدارات وأقسام جديدة بالبنك.

### (5) العوامل التاريخية :

يتضح أثر العوامل التاريخية على تنظيم البنك الإسلامي من جراء انتشار العرب المصرفي التقليدي ، إذ إن معظم البنوك يسيطر على تنظيمها الخصائص والسمات المتعلقة بالتنظيم الإداري للبنوك الأجنبية ، فكانت السياسات وأساليب العمل مشتقة من ظروف أجنبية ولا تتبع الظروف المصرفية ، حتي بعد إنشاء البنوك الإسلامية ، فكان القائمون على إدارتها في معظم الأحوال منقولين من بنوك تقليدية ، ومازالوا متأثرين بنمط العمل المصرفي التقليدي. ومع وجود الاختلافات الجوهرية بين نموذج البنك التقليدي ونظيره الإسلامي في الأنشطة والخدمات ، إلا أن التنظيم لا يختلف جوهرياً بينهما إلا في المسميات الخاصة بالأنشطة والخدمات المصرفية المتميزة.

**خطوات إعداد التنظيم الإداري للبنك الإسلامي :**

حتي يمكن إعداد التنظيم الإداري للبنك الإسلامي ، من الضروري إجراء عدد من الخطوات وذلك على النحو التالي : (11)

(1) حصر الأنشطة والوظائف والخدمات التي ينبغي أن يؤديها البنك الإسلامي لكي يتحقق أهدافه يمكن بيانها على النحو التالي :

- أنشطة وخدمات مصرفية.
- أنشطة التمويل والاستثمار.

- أنشطة وخدمات اجتماعية.
- أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- أنشطة الشئون القانونية.
- أنشطة الشئون الإدارية.
- أنشطة ووظائف الإدارة المالية.
- أنشطة الاستشارات والفتاوي والرقابة الشرعية.

(2) تجزئة كل من الأنشطة والوظائف والخدمات إلى أخرى فرعية تكـون أكثـر تفصيلاً ، بحيث يعهد بكل نشاط فرعي إلى وحدات أصغر، وهكذا يتسلـسل السلم الإداري من أعلى إلى أسفل فى شكل هرمى. وعلى سبيل المثال نجد أن :

❑ **الأنشطة والخدمات المصرفية تشمل العديد من ا الات منها :**

- الحسابات الجارية.
- قبول الودائع الاستثمارية.
- تسهيلات الاعتمادات المستندية بمختلف أنواعها.
- إصدار خطابات الضمان والكمبيالات بأنواعها.
- تحصيل الشيكات والحوالات والأوراق التجارية.
- عمليات الصرف الأجنبي.
- التحويلات الداخلية والخارجية.
- قبول الصكوك والأسهم وخدما ا.
- تأجير الخزائن والمستودعات.
- تلقي الاكتتابات للشركات وخدما ا.
- إدارة ممتلكات العاملين.
- تقديم الاستثمارات الإدارية.
- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات للمصرف والمتعاملين.
- حفظ الأمانات للغير.
- أعمال أمناء الاستثمار.

- **أنشطة التمويل والاستثمار وتشمل العديد من ا الات أهمها :**
  - المضاربات الإسلامية المتعددة.
  - المشاركات الإسلامية المحلية والعالمية.
  - المرابحات المحلية والعالمية.
  - تمويل رأس المال العامل في المشاركات الإنتاجية.
  - تمويل التجارة الداخلية والخارجية.
  - شراء وبيع الأوراق المالية.
  - الأعمال العقارية المختلفة.
  - الاستثمار المباشر وإنشاء المشروعات الإنتاجية.
- **أنشطة وخدمات اجتماعية ومنها :**
  - صندوق الزكاة.
  - القروض الحسنة.
  - التأمين الإسلامي.
  - عقد المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية عن المصارف الإسلامية.
  - التوعية المصرفية الإسلامية بكافة مجالا ا.
- **أنشطة الشئون القانونية ، ومنها :**
  - العقود وكيفية إبرامها وشروطها ومتابعتها.
  - القضايا سواء الذي يرفعها البنك أو المرفوعة عليه.
  - إجراء التحقيقات في جميع المسائل القانونية.
- **أنشطة إدارة الموارد البشرية :**
  - تخطيط الموارد البشرية.
  - الاستقطاب والاختيار والتعيين.
  - التدريب وتنمية الكفاءات.
  - تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.
  - تنمية المسار الوظيفي.

- نظم معلومات الموارد البشرية.

- ❑ **أنشطة الشئون الإدارية ، ومنها :**
  - الخدمات العامة.
  - خدمات الحركة.
  - السجلات والمستندات.
  - المشتريات والمخازن.

- ❑ **أنشطة ووظائف الإدارة المالية ، ومن أهمها :**
  - الحسابات العامة.
  - الخزينة.
  - الموازنة والتحليل المالي.
  - المراجعة الداخلية والتفتيش.
  - نظم المعلومات الإدارية.

- ❑ **أنشطة الاستشارات والفتاوى والرقابة الشرعية :**
  - الاستشارات الفنية والإدارية.
  - هيئة الرقابة الشرعية.

(3) ترجمة الوظائف والأنشطة والخدمات السابقة من وحدات إدارية إلى واجبـات ومسئوليات أفراد حتي يتسني لكل عامل بالبنك القيام بعمل محدد يتلاءم مـع استعداداته ومؤهلاته وخبراته.

(4) بيان خطوط انسياب السلطة والتي بموجبها تتحدد العلاقـات بـين مختلـف الوحدات والأجهزة بما ييسر عملية الاتصال ويساعد على إنجاز الأعمـال في أقصر وقت بأقل جهد وبأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

(5) ترجمة كل ما سبق في شكل خريطة تنظيمية توضح البناء التنظيمي للبنك بحيث تمثل صورة مرئية للوظائف والأنشطة في كل وحداته وعلاقا ا مـع توضـيح

لانسياب السلطات. ويمكن إظهار الخريطة التنظيمية للبنك الإسلامي على النحو الموضح بالشكل رقم (1/9).

**طرق تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات تنظيمية** :

إن تجميع الوظائف في وحدات تنظيمية يمكن أن يتم على أساس طريقة أو أكثر من الطرق التالية :

**الطريقة الأولى : التنظيم على الأساس الوظيفي :**

يتم تقسيم أنشطة وأعمال البنك الإسلامي في وحدات حسب العمل المؤدي والمهارات اللازمة لكل نوع. وفيما يلي تجميع الوظائف على أساس طبيعة الوظائف المؤداة في أحد البنوك الإسلامية :

- حسابات جارية.
- ودائع مع التفويض بالاستثمار.
- التمويل بالمشاركة.
- تحويل أموال.
- خطابات ضمان.
- تحصيل كمبيالات.
- شراء وبيع أوراق مالية.
- حفظ أوراق مالية.
- الخزائن الخاصة.
- صندوق الزكاة.
- صندوق التأمين ضد المخاطر.
- القروض الاجتماعية.

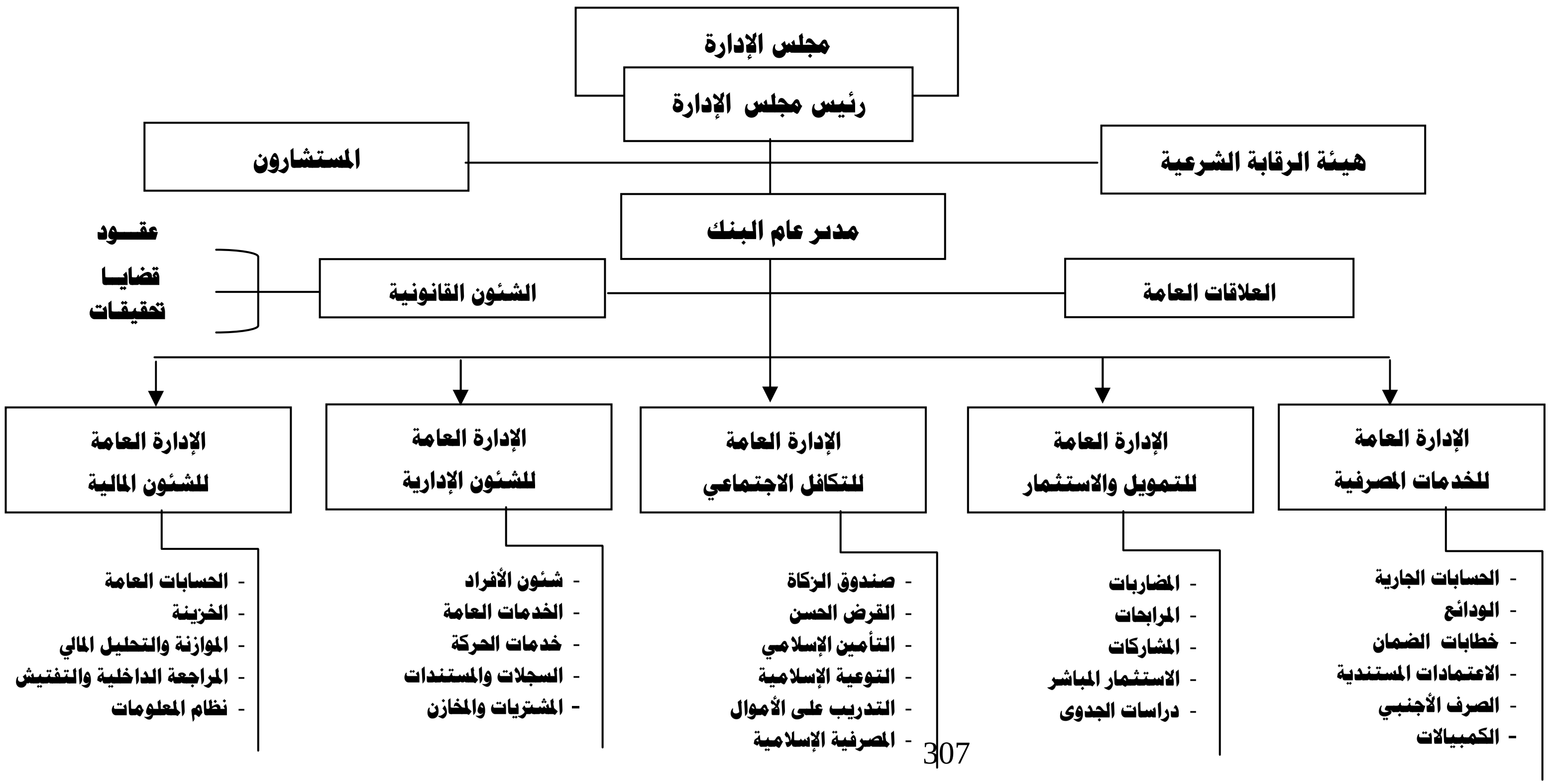
ويتم تجميع هذه الوظائف في وحدات إدارية على الوجه التالي :

- الاستثمار والمشاركات.
- الخدمات المصرفية.
- التكافل الاجتماعي.

**الشكل ر**

قم (1/9)

## نموذج خريطة تنظيمية للبنك الإسلامي



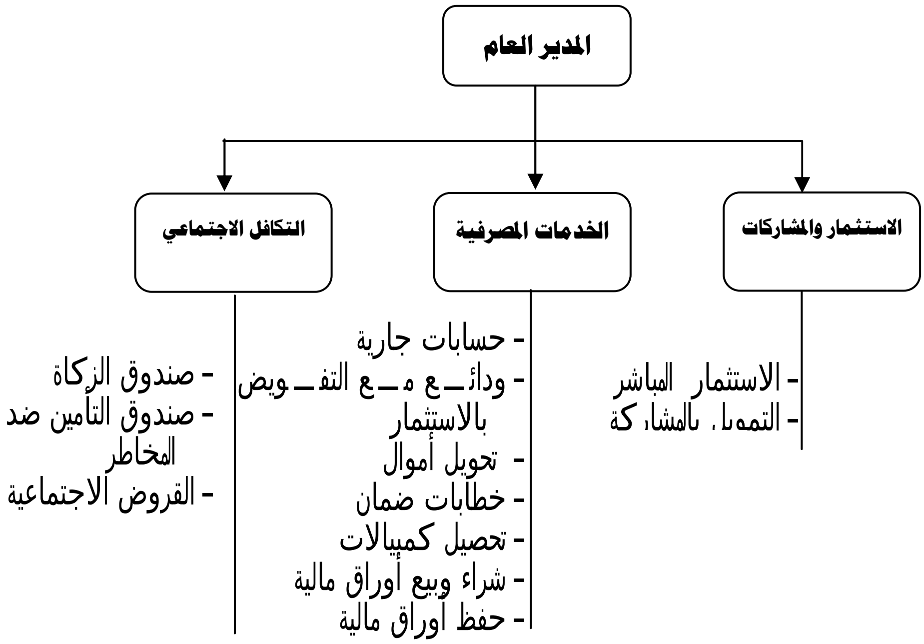
هذا بالإضافة إلى الشئون المالية (حسابات ، مراجعة تكاليف ...) والشئون الإدارية والموارد البشرية والوظائف التسويقية.

ومن مزايا هذه الطريقة : توفير التخصيص في المعرفة والخبرة والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات. ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة التنسيق في حالة تعدد أنواع الخدمات التي يطلبها الفرد ، حيث يتطلب الأمر أن يتعامل مع أكثر من إدارة أو قسم لتنظيم مختلف أعماله. وبالرغم من عيوب هذه الطريقة إلا أنها شائعة في التنظيم بصفة عامة. وتعتبر نقطة انطلاق لأي تجميع مركب لمزايا التخصيص السابق الإشارة إليها بالرغم من مشكلات التنسيق ومتطلباته.

ويبين الشكل رقم (2/9) التجميع على أساس وظيفي في البنك الإسلامي

**الشكل رقم (2/9)**

**التجميع على أساس وظيفي**



**الطريقة الثانية : التنظيم على أساس المراحل :**

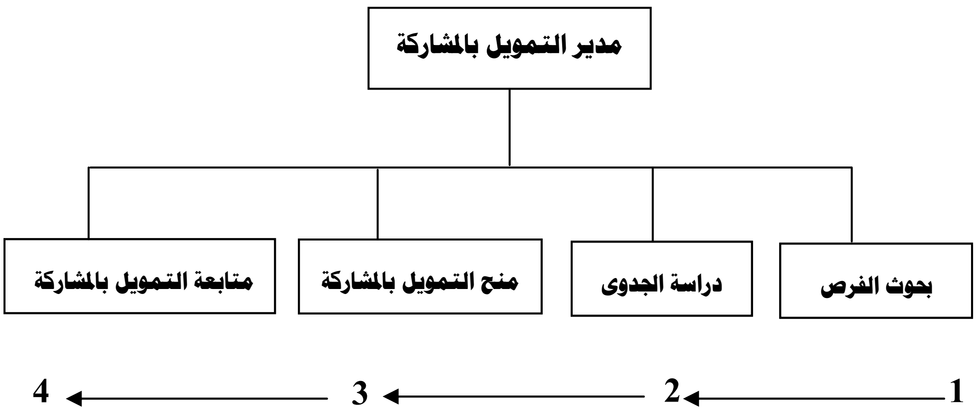
إذ يتم تجميع الوظائف على أساس المراحل التي تتم في العمل. ففي التمويل بالمشاركة يمكن أن يتم التجميع على أساس :

- المرحلة الأولى : البحث عن مشاركين وعن فرص استثمارية ومشاركات جارية.
- المرحلة الثانية : دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الممولة بالمشاركة.
- المرحلة الثالثة : منح التمويل بالمشاركة.
- المرحلة الرابعة : متابعة التمويل بالمشاركة.

والشكل رقم (3/9) يوضح تنظيم إدارة المشاركات على أساس هذه المراحل:

**الشكل رقم (3/9)**

**التجميع على أساس المراحل**




ومن مزايا هذا التقسيم مراعاة التخصص في كل مرحلة من المراحل ، مع أن هذا التخصيص قد يزيد من مشكلات التنسيق بين المراحل المختلفة حيث لا تكون هناك مسئولية محددة عن مشروع معين. ويرجع ذلك لتوزيع مسئولية القرار على أكثر من شخص على المستوي الأفقي والمستوي الرأسي بالإضافة إلى المهارات الواجب توافرها في كل قسم لا يمكن توفيرها فيه، حيث يتطلب ذلك فهم طبيعة العمليات الزراعية والصناعية والتجارية والخدمات ... ، وهذا ما يؤدي بنا إلى الطريقة الثالثة.

**الطريقة الثالثة: التنظيم على أساس نوع العملاء (نوع النشاط الذي يتم تمويله) :**

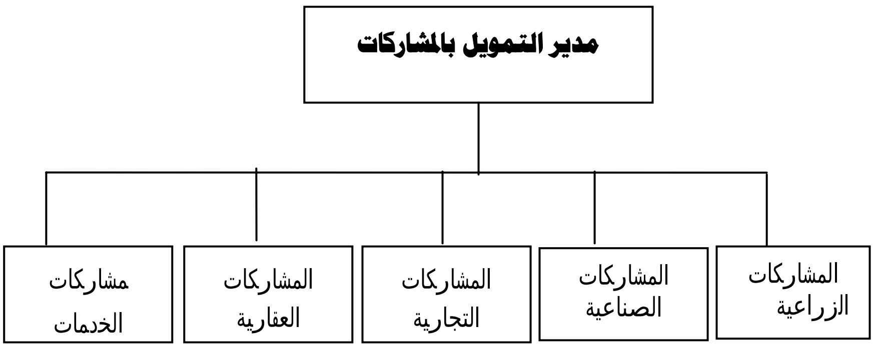
في هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف على أساس نوع العملاء مثل العملاء في الزراعة ، في التجارة ، في الخدمات وفي المشروعات العقارية. ففي التمويل بالمشاركة مثلا يمكن أن يتم التجميع على أساس :

- المشاركات الزراعية.
- المشاركات الصناعية.
- المشاركات التجارية.
- المشاركات العقارية.
- مشاركات الخدمات.

ويصبح تجميع الأعمال في وحدات كما يظهر في الشكل رقم (4/9) :

**الشكل رقم (4/9)**

**التنظيم على أساس نوع العملاء**




ومن أهم مزايا هذه الطريقة وجود مسئولية محددة عن كل نوع من المشاركات بحيث تحوي جميع المراحل من ناحية وتحوي نوعاً متخصصاً من المشاركات ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب عدداً ما من الخبراء في كل إدارة حيث نجد أنه من الضروري تكرار الوظائف في وحدات مماثلة (يتطلب الأمر مثلاً خمسة خبراء من البحوث وخمسة خبراء في دراسة الجدوى ... الخ).

**الطريقة الرابعة** : **التنظيم على أساس أجل العمليات** :

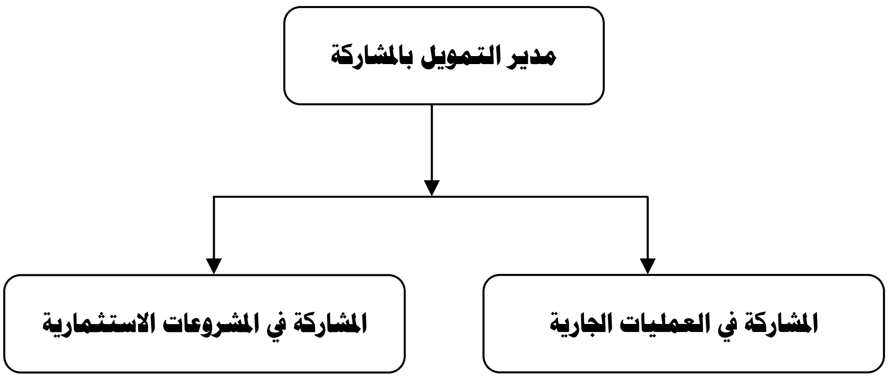
في هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف على أساس أجل العمليات (الأجل الطويل أو الأجل القصير) ، حيث تختلف متطلبات التشغيل في الأجل الطويل عنها في الأجل القصير. ففي التمويل بالمشاركة مثلا يمكن أن يتم التجميع على أساس :

- المشاركة في العمليات الجارية.
- المشاركة في المشروعات الاستثمارية.

ويوضح الشكل رقم (5/9) مثالاً لتنظيم إدارة المشاركة على أساس أجل العمليات :

**الشكل رقم** (5/9)

**التنظيم على أساس أجل العمليات**




ويدخل فى المشاركة فى العمليات الجارية شراء بضائع وبيعها بالمشاركة أو تمويل عمليات شراء المواد الخام لتصنيعها ، أما المشاركة فى المشروعات الاستثمارية فهى لآجال مفتوحة وبمبالغ كبيرة نسبياً وبأصول ثابتة. ومن الواضح أن متطلبات عملية المشاركة فى العمليات الجارية تختلف عن متطلبات عملية المشاركة فى العمليات الاستثمارية ، سواء من الفحص والدراسة والتخطيط أو المتابعة أو من حيث الربحية أو المخاطرة أو الالتزام بكل الموارد المتاحة.

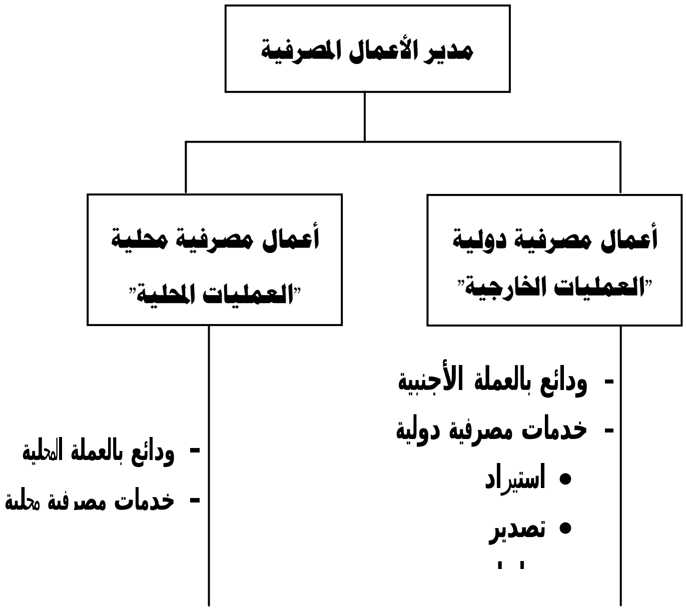
ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي اهتماماً كبيراً لمتطلبات المشاركة في الأجل الطويل والأجل القصير وتحديد المسئولية. ولكننا نجد في الواقع العملي أنه لا يمكن مساءلة رئيس قسم أو إدارة فرعية عن مشاركات استثمارية بمبالغ كبيرة نسبياً. فالمشاركات الاستثمارية بالمبالغ الكبيرة لابد وأن ترتبط بالقيادات العليا في البنك نظراً لأن هذه المشروعات الاستثمارية ترتب التزاما بمبالغ كبيرة لآجال طويلة ، وبالتالي لا يمكن منح سلطات اتخاذ قرار هذه المشروعات بالمشاركة إلى هذا المستوي الأدني ، ولذلك فنحن نتوقع صعوبة في تحديد السلطة والمسئولية على مستوي هذا المنصب.

**الطريقة الخامسة** : **التنظيم على أساس جغرافي** :

في هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف على أساس المكان ومن أمثلة تجميع الوظائف على الأساس الجغرافي تجميع الخدمات المصرفية إلى أعمال مصرفية خارجية وأعمال مصرفية داخلية كما يظهر في الشكل رقم (6/9).

**الشكل رقم** (6/9)

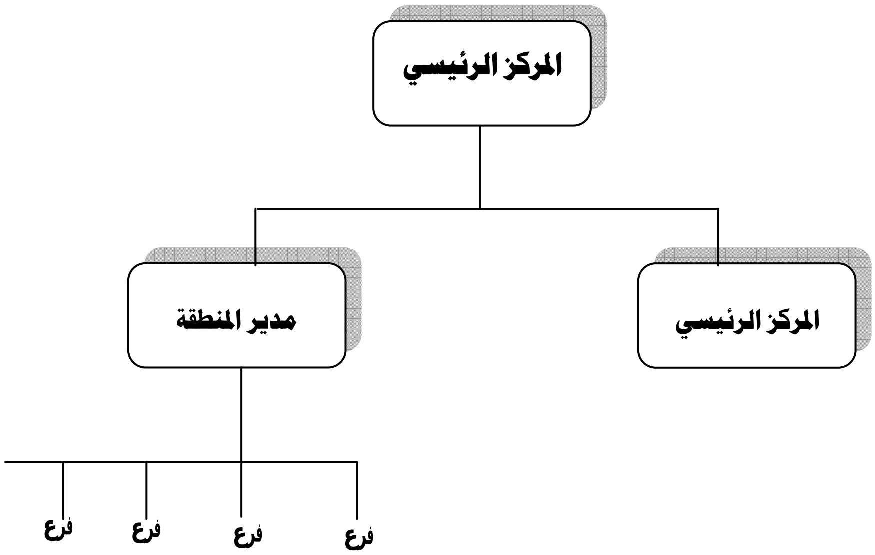
**التنظيم على أساس جغرافي**



وبطبيعة الأحوال يمكن هنا التمييز بين **أعمال المركز الرئيسي وأعمال الفروع على أساس المكان** أيضاً كما يظهره الشكل رقم (7/9). ومن المتوقع أن تكون للبنوك الإسلامية فروع كثيرة منتشرة نظرا لطبيعتها الخاصة ا في التمويل بالمـشاركة الـتي تتطلب المعرفة عن قرب بأحوال المنطقة.

**الشكل رقم** (7/9)

**تجميع الوظائف على أساس المكان** (**المركز الرئيسى/الفروع**)




**مبادئ التنظيم الفعال** :

يعد التنظيم بمثابة النظام الذي يحل محل الفوضي ، كلك فهو النـسق الـذي يترتب ويظهر العلاقات ويحددها بدقة تعمل على تحقيق الأهداف وتكاملها في اتجـاه واحد ، وكذلك المنازعات بين الأشخاص بخصوص السلطة والمسئولية وكذلك إنشاء مناخ تنظيمي ملائم لعمل الفريق. وهناك اتفاق كبير بين علماء الإدارة على عدد كبير من المبادئ التنظيمية ومنها : [12]

1- **مبدأ ضرورة وأهمية التنظيم** : إن قيام أكثر من فرد بأداء عمل معـين يـستلزم ضرورة بيان سلطات ومسئوليات وواجبات كل منهم ، بحيث يتعرف كل فرد

على علاقته بالآخرين فيعرف حدود سلطاته والأعمال والأنـشطة والأهـداف المسئول عن تحقيقها.

2- **مبدأ الأهداف** : يرتبط التنظيم ارتباطاً بالأهداف ، فإذا لم تكن أهداف فلـيس هناك حاجة للتنظيم. ونؤكد هنا على ضرورة وضوح الأهداف التي يسعي إليها المشروع ، كما أنه لابد وأن يوفر التنظيم وسائل تحقيق هذه الأهداف.

3- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل** : إن تركيز جهود الفرد في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يساعد على تنمية قدراته وخبراته في هذا ا ال والارتفاع بمستوي أدائه.

4- **مبدأ الكفاية** : يعتبر التنظيم كفئا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية بواسطة الأفراد والموارد الأخرى مع تحمل أقل الأعباء والتكاليف.

5- **مبدأ الوظائف** : ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (أي الأعمال والأنـشطة المطلوب القيام ا) وليس حول الأفراد لكي يكون التنظيم موضوعياً.

6- **مبدأ وحدة الأمر** : من أهم العلاقات الأساسية في التنظيم تلك العلاقـة الـتي توجد بين الرئيس والمرؤوس. فالفرد يؤدي عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمـات الصادرة إليه ، فإذا ما تعدد الرؤساء الذي يتلقي منهم التعليمات كانت النتيجـة الحيرة والارتباك وعدم قدرة المرؤوس على إرضاء هؤلاء الرؤساء ، لذلك يجـب أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد بحيث لا يتلقـي أي فـرد في التنظيم الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد ، كما أن المرؤوس يكون مسئولا عن أعماله أمام رئيس واحد.

7- **مبدأ السلطة والمسئولية** : بمعني أنه يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كـل العمليات التي تدخل في نطاق سلطته ، كما يجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة إليه ، وهناك ضرورة لتعادل السلطة والمسئولية.

8- **مبدأ تدرج السلطة** : يقصد بذلك تدرج الواجبات على أساس درجات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسئولية ، وعلى مستوي المـشروع يتعـذر ممارسـة السلطات المخولة لها على مستوي الإدارة العليا وحدها ، ولا بد من نقل جـزء

من هذه السلطات إلى مواقع العمل. ونقل السلطات من القمة إلى القاعدة هو ما يعبر عنه مبدأ تدرج السلطة.

9- **مبدأ المركزية واللامركزية** : تعني المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجري العمل الفعلى. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ، ولكن هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق العمل.

10- **مبدأ التفويض** : يقصد بمبدأ التفويض نقل التصرف واتخاذ القرارات من مستوي إلى مستوي تنظيمي أدني. والتفويض في جوهره مسئولية ثنائية ، فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسئولا أمام من فوضها إليه ، كما أن الذي قام بالتفويض يظل مسئولا عن العمل الذي فوضه وعما يترتب عليه من آثار ونتائج.

11- **مبدأ نطاق الإشراف** : يعني الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً. ومن العوامل التي تؤثر في تحديد نطاق الإشراف طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون ، وطبيعة المرؤوسين وكفاءتهم ، ومدى إمكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ، بالإضافة إلى كبر حجم المنظمة وتعقد أو سهولة وسائل الاتصال.

**مجلس الإدارة ومسئولياته في البنك الإسلامي** :

يدير البنك الإسلامي مجلس إدارة يتكون من عدد من الأعضاء يتحدد في النظام الأساسي في البنك ، كما يحدد النظام الأساسي أيضاً تشكيل المجلس ومسئولياته ومدته والشروط الواجب توافرها في أعضاء المجلس.

**مسئوليات مجلس الإدارة** :

تقع على مجلس إدارة البنك أعباء متعددة وهامة جداً في حياة البنك الإسلامي ونموه ، وذلك باعتباره يمثل الإدارة العليا. ولهذا فالمجلس أوسع سلطة لإدارة البنك فيما

عدا ما احتفظ به صراحة للجمعية العمومية. وفي نطاق هذه السلطة الواسـعة فـإن مسئولية مجلس إدارة البنك تتعدد لتشمل عدة نواحي أهمها :

1- بيان استراتيجيات البنك الرئيسية وغاياته على المدى البعيد.
2- وضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى ومراجعتها دورياً ، بما يسهم فى تحقيـق استراتيجيات البنك الرئيسية.
3- صياغة السياسات الرئيسية للبنك في كافة ا الات والاستثمارات والخدمات المصرفية.
4- وضع اللوائح والنظم الداخلية للبنك بما في ذلك اللائحة الخاصة بتنظيم أوضاع رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك والعاملين فيه ، وجميع ما يتعلق باختصاصا م وشئو م الوظيفية.
5- إقرار اللوائح والنظم المتعلقة بالتمويل والاستثمار والخدمات المصرفية ، وخدمات التكافل الاجتماعي.
6- إعداد ميزانية البنك كل سنة مالية ، وإعداد تقرير عن نشاط البنك خلال تلك السنة المهنية لبيان المركز المالي للبنك والنمو والتقدم في أعمال البنك.
7- اتخاذ القرارات في القضايا التي تساعد على استقرار البنك وزيـادة حـصته في السوق المصرفي وانتظام العمل به ، ومن أهمها :
   - القرارات الخاصة باقتراح زيادة رأس المال أو خفضه.
   - القرارات الخاصة باقتراح تجديد مدة البنك.
   - القرارات المتعلقة باقتراح فتح الفروع والوكالات والمكاتب الجديدة.
   - القرارات المتعلقة بتعيين المديرين أو الوكلاء أو الممثلين القانونيين وتخولهم حق التوقيع في البنك.
8- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسمعة البنك الاستثمارية والتنموية والإسـلامية، والتأكد من وفاء البنك بالتزاماته نحو مختلف الأطراف.
9- التأكد من تحقيق معدلات الربحية المخطط لها والوصول إلى معدلات النمو المطلوبة.
10- إقامة العلاقات الطيبة مع الحكومة والوحدات الرئيسية با تمع.

## الفصل العاشر

# التوجيه الإداري في البنوك الإسلامية

بقراءة هذا الفصل يمكنك التعرف على الموضوعات التالية :

- **مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي.**
- **أهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف البنك الإسلامي.**
- **الاتصالات الإدارية في البنك الإسلامي.**
- **حفز ودفع المرؤوسين في البنوك الإسلامية.**

# مُقَدِّمَة

المدير هو الشخص المسؤل عن إدارة مجموعة من الموارد المادية والبشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهما بما يسهم في تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة.

ومن ذلك يتضح أن المدير هو الشخص الطبيعي الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول. وهذا يعني بالدرجة الأولي أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف ، هذا بجانب تولي هذا المدير مسئولية مزج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال وموارد وأفراد وتحضير ... الخ. وما دامت الإدارة في جوهرها هي إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر بعداً هاماً لأعمال المدير ، ويضع المدير نصب عينيه مجموعة الأهداف التي يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته ، لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

و تهتم وظيفة التوجيه ، كإحدى وظائف المدير ، بتنمية قدرات المرؤوسين وقيادتهم بحكمة صوب تحقيق الأهداف ، هذا إلى جانب المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة بإستمرار لمسايرة تنفيذ الخطط الموضوعية وحل المشكلات ، كما تهتم وظيفة التوجيه بحركة المعلومات والاتصالات بما ييسر انتقال المعارف وإحداث التأثير المطلوب في الزمن المحدد ، وهذا يتطلب في العادة حفز المرؤوسين ودفعهم لإنجاز الأعمال بشتي طرق الدفع والتحفيز المختلفة.

إن وظيفة التوجيه وظيفة مستمرة وذات آثار واضحة فلا أهمية لتخطيط أو تنظيم لأعمال تتم دون توجيه كاف ، كذلك لا تجدي الرقابة والمتابعة لأنشطة تسير دون موجه ومرشد ودليل.

ويتناول هذا الفصل مقومات وظيفية التوجيه وأهمية القيادة ودورها في تحقيـق أهداف البنك الإسلامي ، بالإضافة إلى التعـرض لموضـوع الاتـصالات في البنـك الإسلامي ، كذلك التعرض لموضوع حفز ودفع العاملين في البنوك الإسلامية.

**مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي** :

تبدو أهمية وظيفة التوجيه وضرور ا لمـساير ا لعمليـات تنفيـذ الخطـط والسياسات التي سبق وضعها. وفي البنك الإسلامي تعظم وظيفة التوجيه لما لها من آثار متعددة تنبع من مقوما ا ونتائجها سواء على الأفراد أو على وحدا م الإدارية أو على البنوك الإسلامية ذا ا بل ومسيرا ا على المدى البعيد. (13)

وتتمثل مقومات وظيفة التوجيه كأحد الوظـائف الرئيـسية لإدارة البنـوك الإسلامية في مجموعات ثلاث ، على النحو الموضح في الشكل رقم (1/10) :

**الشكل رقم** (1/10)

**مقومات وظيفة التوجيه في البنك الإسلامي**

| مقومات تنظيمية | ↔ | مقومات سلوكية | ↔ | مقومات تحفيزية |
|---|---|---|---|---|
| - الأهداف | | - الرحمة | | - المشاركة والشورى |
| - المسئولية | | - العدالة | | - الجماعة والولاء |
| - الفريق القيادى | | - قدرات المرؤوسين | | - التمييز |

**المجموعة الأولي** : **مقومات وأسس ضرورية لبناء التوجيه الفعال** :

**1) تحديد الأهداف بدقة والعزم على تحقيقها :**

إن تحديد الأهداف يمثل نقطة الانطلاق نحو غاية محددة واضحة تعمل على جمـع الإهتمامات وتركيز الأنشطة صوب نقطة واحدة هي الهدف الذي يـسعي إليـه ا موع ، ولذلك فتحديد الأهداف وبيان سبل الوصول إليها يمثل مقوماً هاماً من مقومات التوجيه الفعال.

ويقول تعالى : " **قُلْ هـذه سبيلي أدعو إلى اللّه على بصيرة أناْ ومن اتبعني وسبحانَ اللّه وما أناْ من المشركين** (يوسف – 108) ، " **فَلذَلك فَادع واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم** " (الشوري – 15)

2) **الالتزام بالمسئولية وإدراكها :**

إن أهم المقومات الرئيسية للتوجيه الفعال الشعور بالمسئولية تجاه الأعمال والأشخاص ، ولذلك فقد أشار النبي صلي الله عليه وسلم إلى ذلك بقوله : "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راعي وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية وهي مسئولة عن رعيتها والخادم راع وهو مسئول عن رعيته" رواه البخاري.

3) **تكوين الفريق القيادي (التنفيذي والاستشاري) الصالح :**

يقول النبي صلي الله عليه وسلم : "ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان : بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصمه الله". رواه البخاري. وهذه المقومات ضرورية لبناء الأهداف وتنمية الطاقم القيادي القادر على تحقيقها.

**المجموعة الثانية** : **مقومات وأسس تهتم بالعلاقات الإنسانية فيما بين القائد ومرؤسيه وتدعيم عملية الاتصالات** :

1) **الرحمة والرأفة بالمرؤوسين وتوطيد العلاقات فيما بينهم :**

يقول تعالى : " **ادع إلى سبيل ربك بِالْحكْمة والْموعظَة الْحسنة وجادلْهم بِالتي هي أَحسن** (النحل : 125) ، كما يقول سبحانه : " **فَبِما رحمة من اللّه لنت لَهم ولَو كُنت فَظا غَليظَ الْقَلْبِ لاَنفَضواْ من حولك فَاعف عنهم واستغفر لَهم وشاورهم في الأَمرِ فَإِذَا عزمت فَتوكلْ علَى اللّه إِن اللّه يحب الْمتوكلين** (آل عمران – 159) ، " **لَقَد جاءكُم رسولٌ من أَنفُسِكُم عزِيز عليه ما عنِتم حرِيص علَيكُم بِالْمؤمنِين رؤوف رحيم** " (التوبة 128)

2) **العدالة** : يقول تعالى : " **وأمرت لأعدلَ بينكُم** " (الشوري -15) **، " يـا أيهـا الذين آمنواْ كُونواْ قَوامين للّه شهداء بِالْقسط ولاَ يجرمنكُم شنآنُ قَومٍ علَى ألا تعدلُواْ اعدلُواْ هو أَقْرب للتقْوى** (المائدة 8)

3) **مراعاة قدرات وإمكانات ومهارات المرؤوسين** : ولقد اهتمـت الأحاديـث النبوية بالعديد من التوجيهات في هذا العدد وذلك فيما يتعلق :

- بخطاب الناس على قدر عقولهم.
- بإنزال الناس منازلهم.
- بشكر وتقدير الناس على قدر أعمالهم.

وتولد هذه المقومات والأسس الطاعة لدى المرؤوسين لما يحسونه ويعيشونه من رحمة وعدل ومراعاة لظروفهم من قبل قيادا م.

**ا موعة الثالثة : مقومات وأسس تتم بحفز المرؤوسين ودفعهم للعمل :**

1) **مشاركة المرؤوسين وتعميق مبدأ الـشوري** : " **وأمـرهم شـورى بيـنهم** (الشوري – 38) ، " **وشاورهم في الأمر** " (آل عمران - 159)

**2) تدعيم روح الجماعة وتأسيس روح الولاء والإنتماء للمنظمة.**

- **" قَالَت يا أيها الْملأُ أَفْتونِي في أَمرِي ما كُنت قَاطعةً أَمرًا حتى تشهدون {32} قَالُوا نحن أُولُوا قُوة وأُولُوا بأْسٍ شديد والأَمر إِليك فَانظُرِي مـاذَا تأْمرِين "** (النمل 32 -33)

3) **البدء بالإيجابيات والتركيز عليها** ثم بحث **السلبيات وإرشاد المرؤوسين عـن أفضل الطرق لعلاجها** ، فالقائد موجه بالتيسير وليس بالتنفير كما عليه التيسير وليس التعسير.

هذه المقومات والأسس تدعم الرضا والإشباع لدى العاملين بما يؤدي لرفـع كفاء م في العمل.

**أهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف البنك الإسلامي** :

للقيادة دور فعال في توجيه العاملين في البنك الإسلامي. فالقائد هـو المـؤثر الرئيسي في توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لتنفيذ الخطط والسياسات.

ولذلك فالقائد يعمل على تحقيق الإنتاج ، وتنفيذ هيكل الأجـور والحـوافز المناسبة للعاملين ، والعمل على تحقيق الإشباع والرضا لهم مع تحقيق رضا الرؤساء ممـا يمكن من نمو البنك وتطوره وبقائه على المدى الطويل.

**النمط القيادي الفعال في توجيه الأفراد** :

إن أساس التوجيه وجود القائد الفعال. وفي البنك الإسلامي يقوم القائد بأدوار متعددة تربو عن كو ا أدوار القيادة في المنظمات الأخرى ، فطبيعة البنك الإسـلامي ومكانته وأنشطته وأعماله تتطلب مواصفات قيادية متميزة فيمن يتولي إدارة النشاط في البنك الإسلامي.

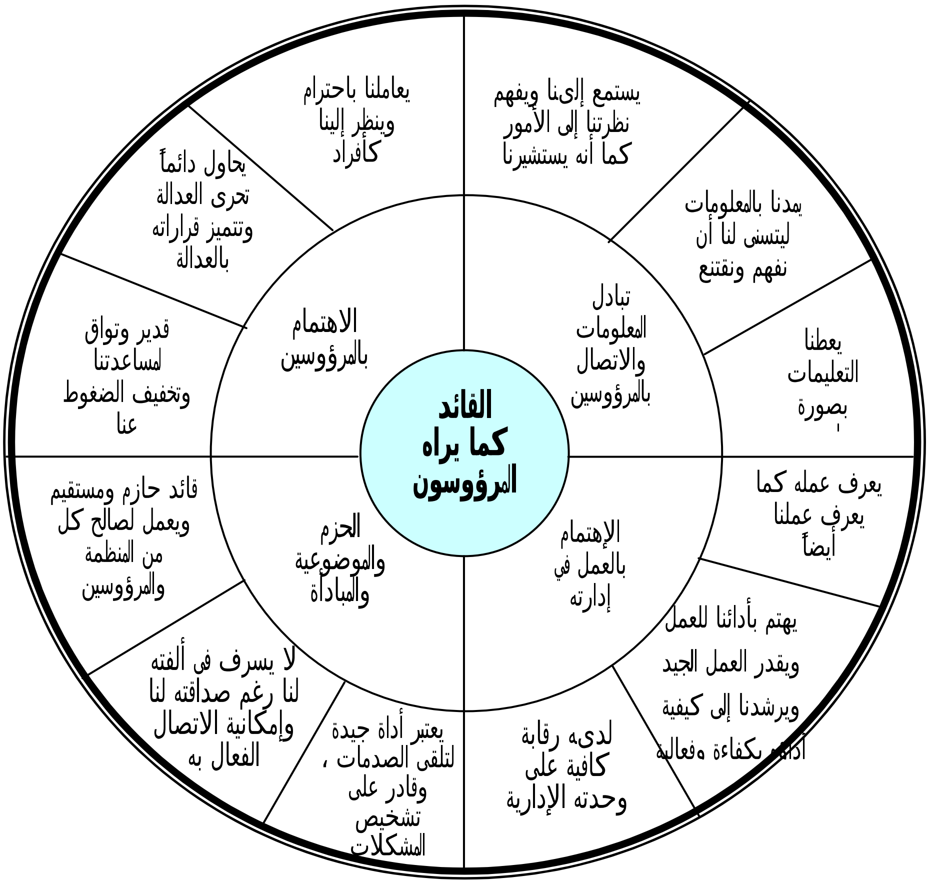
وعلى ذلك نجد أن القائد كما يراه المرؤوسون يجب أن يتـوافر بـه بعـض المواصفات أهمها : (14)

1) الاهتمام بالمرؤوسين في المعاملة والعدالة والمساعدة.
2) الاهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها.
3) تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين.
4) الحزم والموضوعية والمبادأة.

ويوضح الشكل رقم (2/10) الأبعاد التفصيلية للأركان الأساسية للقائد كما يراه المرؤوسون :

**الشكل رقم (2/10)**

**الأبعاد التفصيلية للأركان الأساسية للقائد كما يراه المرؤوسون**



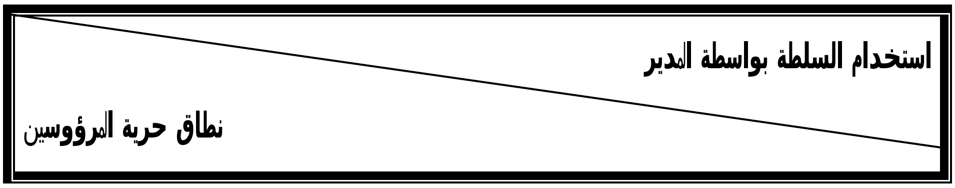
**مدى المشاركة المسموح به للمرؤوسين في اتخاذ القرارات :**

يعمل القائد على اتخاذ القرارات التي تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعاليـة ، ولكي تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر مـن المشاركة في صياغة هذه القرارات.

وتختلف درجة المشاركة التي يراها القائد حسب القرار الذي سيتخذ وخـبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها من العوامل. وتتمثل أشكال مشاركة المرؤوسـين في اتخاذ القرارات كما يوضحه الشكل رقم (3/10)

**الشكل رقم (3/10)**

**درجة مشاركة المرؤوسين مع القائد في اتخاذ القرارات**




| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين | يتخذ المدير القرار ويعمل على ترويجه وبيعه للمرؤوسين | يتخذ المدير القرار ولكنه يتيح الفرصة للاستفسار والتوضيح وعليه الاستجابة لأسئلة المرؤوسين | يقدم المدير القرار ولكنه يكون عرضة للتغيير بعد مناقشة المرؤوسين | يعرض المدير المشكلة ويحصل على آراء المرؤوسين ثم يتخذ القرار | يضع المدير الحدود التى يمكن للمرؤوسين صنع القرار فى حدودها | يشارك المدير المرؤوسين فى صنع القرار داخل نطاق محدد بقيود تنظيمية |

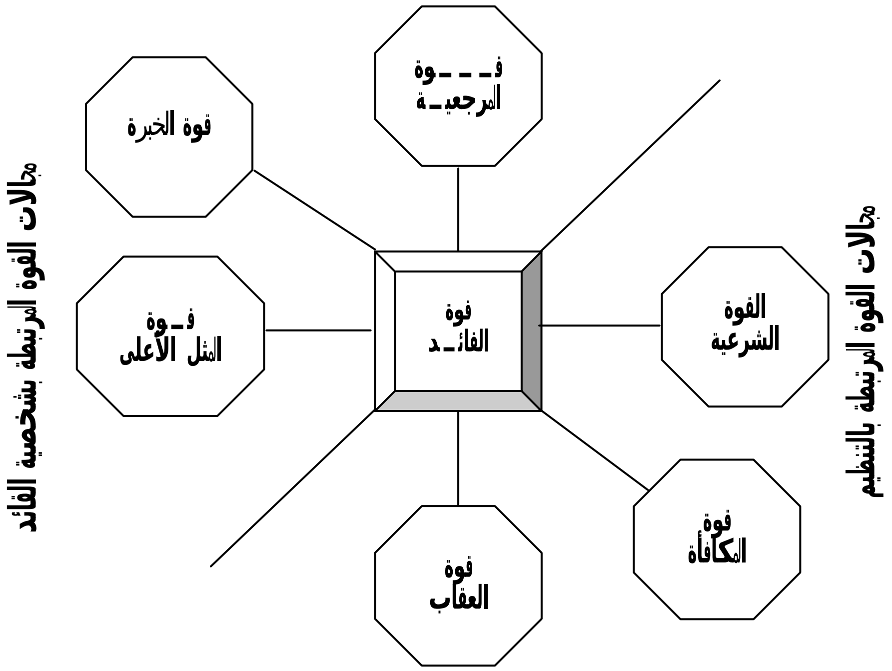
من الشكل رقم (3/10) يتضح أن هناك درجات متعددة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ففي المرتبة رقم (4) نجد أن اتخاذ القرار يتم بصورة مشاركة كاملة فيما بين المدير ومرؤسيه ، وفي هذه المرتبة إيجابية وديمقراطية إلى حـد بعيـد تـسمح للمرؤوسين بالتدخل في الحدود التي تمكن من اتخاذ القرار السليم. وبطبيعة الحال ، فإن لهذه المرتبة مقتضايا ا وظروفها التي تسمح بتطبيقها ، وعلى يمين هذه المرتبة نجـد أن المراتب (1) ، (2) ، (3) تحد من دور المرؤوسين وتزيد من دور المـدير لدرجـة أن يصبح المدير هو صاحب السلطة بالكامل ويتخذ قراراته ويعلنها ، وعلى المرؤوسـين تنفيذها دون استفسارات أو تدخلات كما في المرتبة رقم (1). أما على يسار المرتبـة الرابعة فنجد أن المراتب (5) ، (6) ، (7) تزيد شيئاً فشيئاً من الدور الـذي يلعبـه المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع المدير ، وتفيد هذه المراتب خاصة في النواحي الفنيـة التي يعلم المرؤوسين بدقائق أمورها بصورة أكثر من المدير ، أو في حالات كون المدير حديثاً ذه المكانة أو لفرط ثقته بمرؤوسيه ، ومع ذلك لا نوصي بالاعتماد الكبير على هذه النواحي وإنما يتوقف الأمر على طبيعة النشاط محل اتخاذ القرار وذلـك حـتى لا يفلت الزمام من يد القائد.

**مدى اعتماد القائد على نواحي القوة المتعددة** :

إن القائد الفعال في البنك هو ذلك النمط الذي يعتمد على توازن القوي الـتي تمكنه من قيادة فريق عمله. فعليه أن يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم تلك التي منحت له بناء على منصبه الرسمي ومصادر القوي المرتبطة بشخصيته تلك التي اكتسبها بخبرته وممارساته وتجاربه العملية ويوضح الشكل رقم (4/10) مصادر القـوة لـدى القائد.

**الشكل رقم** (4/10)

**مصادر القوة لدى القائد**




من الشكل السابق يتضح أن القائد يجب أن يتمتع بمزيج متكامل من القوة تتمثل مصادره فيما يلي :

**المجموعة الأولى** : **القوة المرتبطة بالتنظيم** :

1) **القوة الشرعية** : تمثل تلك القوة التي يمتلكها القائد من جراء شغله لمنصب ومركز وظيفي في البنك يتيح له التحكم والسيطرة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد. وتتسع وتضيق هذه القوة تبعاً لقدر السلطات الممنوحة وقدر المسئولية المترتبة على هذا المركز الوظيفي. وبالطبع فإن القائد الفعال لا يعتمد اعتماداً كلياً على هذه القوة ، كما أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة ونحو تحقيق الأهداف المحددة.

2) **القوة الحافزة (قوة المكافأة)** : تمثل تلك القوة التي تنبثق أيضاً من القوة الرسمية للقائد فتتيح له منح حوافز ومكافآت ومزايا مادية ومعنوية لمرؤوسيه. ويستعين القائد بهذه القوة في الوقت المناسب ومع الظروف المواتية لاستخدامها.

3) **قوة العقاب** : تمثل تلك القوة التي تتيح للقائد توقيع عقاب معين على مرؤوسيه نتيجة وقوع إنحراف معين ، وهي عكس القوة الحافزة الخاصة بالمكافأة ، وتمثل الحرمان والتوبيخ والفصل واللوم وغيرها من أنواع العقاب الممكن توقيعه على المرؤوسين ولها أيضاً ظروفها المناسبة لها.

**المجموعة الثانية** : **القوة المرتبطة بشخصية القائد** :

1) **القوة المرجعية (قوة امتلاك المعلومات)** : هذا النوع من القوة يعطي القائد في البنك الإسلامي قدراً وافراً من احترام مرؤوسيه ويمثل معرفة القائد بكافة المعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بوظيفته بصفة خاصة ، هذا إلى جانب المامه بخدمات البنوك الإسلامية ووظائفها ومميزاتها عن البنوك الأخرى وطبيعة العاملين بها وعلاقاتها وأرباحها وغير ذلك مما يميز البنك الإسلامي عن غيره من البنوك.

2) **قوة الخبرة** : هذا النوع من القوة يكسب القائد فعالية في التعامل ليس مع مرؤوسيه فقط ، بل مع جميع من يتعامل معهم سواء داخل البنك أو خارجه. فالخبرة والممارسة تتيح للفرد مجموعة من التجارب تسمح له بالتعامل مع شتي المواقف وتمكنه من التعامل مع الظروف المتقلبة.

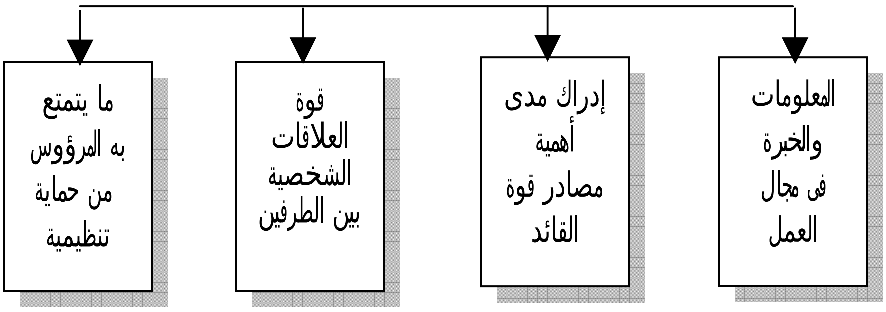
3) **قوة المثل الأعلى (قوة القدوة)** : هذا النوع السامي من القوة المميزة للقائد الفعال يمثل تماسكاً للجماعة التي يقودها والتحاماً بين أفرادها. فالقائد القدوة سيحذو حذوه مرؤوسوه ما دام قد التزم هو أمامهم بالأهداف والخطط الموضوعة ، وكانت أخلاقياته ومعاملاته تمثل النهج الصحيح الذي يرتضيه غالبية الأفراد. إن القائد في البنك الإسلامي لا بد وأن يحاول جاهداً الاستفادة من نواحي القوة التي يتمتع بها ، وليس هذا فقط ، بل أين ومتي يستفيد من كل نوع

من هذه الأنواع من القوي. إن التوجيه السديد لن يتم على نحو فعال ما لم يكن لدى القائد الفطنة لنوع القوة الذي يجب أن يتحلي به.

يجب على القائد أيضاً أن يقدر مصادر قوة مرؤوسـيه ، فكما للقائد نـواح معينة من القوة فإن المرؤوسين أيضاً يتمتعون بنواحي قوة يجب تقديرها وتحديد كيفيـة التعامل معها. ويبين الشكل رقم (5/10) الأنواع المختلفة من القوة التي يتمتـع ـا المرؤوس.

**الشكل رقم (5/10)**

**الأنواع المختلفة من القوة التي يتمتع بها المرؤوس**




**1) قوة المعلومات والخبرة في مجال العمل :**

هذه القوة التي تمثل الركيزة الأساسية لوجود المرؤوسين والتي تجعله يعلم النواحي الفنية الدقيقة في مجال عمله التي لا يعلمها غيره سواء زملاؤه أو رئيسه. إن التوجيه السديد يجب أن يقدر هذه القوة لدى المرؤوس وأن يتعامل معها بحيث يـستفيد منها أقصي استفادة ويتجنب التعامل السلبي معها.

**2) قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد :**

فالمرؤوس الجيد الذي يدرس مصـادر قوة قائده ويعـرف حالاتـه المختلفـة ويقدر نقـاط قوته وضعفـه يجـب أن يحسب للتعامـل معـه الحـسـاب الدقيق.

3) **قوة العلاقات الشخصية** بين **الطرفين :**

أحياناً يكون لنمط العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوس أثر واضح على قوة المرؤوس ، فنجده يتمتع بقوة تزيد عن أقرانه نتيجة العلاقات الشخصية التي تربطه مع رئيسه.

4) **قوة المرؤوس لحمايته من التنظيم الذي يعمل به :**

هذا النوع من القوة ينتج عن اللوائح والقوانين التي تحمي العاملين وتحافظ على حقوقهم فلا فصل من العمل إلا بتحقيقات وقرارات عليا ، وكلما عرف المرؤوس حقوقه القانونية زادت نواحي قوته التنظيمية.

**الاتصالات الإدارية في البنوك الإسلامية** :

يلعب الاتصال دوراً كبيراً في تحقيق التوجيه الفعال داخل البنك الإسلامي ، والاتصال يشير إلى عمليات التأثير المتبادل بين مختلف الأطراف من خلال تبادل البيانات والمعلومات وانتقالها فيما بين الأفراد والجماعات بالأقسام والإدارات المختلفة.

إن الاتصال لم يعد مجرد إرسال مجموعة من البيانات أو التعليمات وإنما يجب مراعاة الآثار المترتبة على استقبال الطرف الآخر لهذه البيانات ، وذلك ما يسمي بالتغذية المرتدة.

**عناصر عملية الاتصال في البنك الإسلامي** :

يشير الاتصال إلى عملية تدفق للبيانات والمعلومات فيما بين طرفين (القائد والمرؤوسين) وذلك حول موضوع ما يهدف إقناع الطرف الآخر بتقبل هذه البيانات وإرجاع الأثر عن نتيجة هذا التقبل بحيث يقف كل طرف على نتيجة عملية الاتصال سواء أكان هو المرسل أو المستقبل. وتتمثل عناصر عملية الاتصال في :

1) **المرسل :**

ويمثل مصدر عملية الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراحات ويعـبر عن الملاحظات ويوضح ويشرح كل ما يتعلق بموضوع الاتصال ، ويعمل هذا الطرف على أن تلقي عملية الاتصال استحساناً وقبولاً من جانب الطرف الآخر مستقبل الرسالة.

2) **المستقبل :**

ويمثل الطرف الذي يتلقي رسالة المراسل ، وقد يكون فرداً واحداً كمـا قـد يكون جماعة. وتتوقف فعالية الاتصال على استقبال هـذا الطـرف للرسـالة بالصورة التي قصدها المرسل.

3) **الرسالة :**

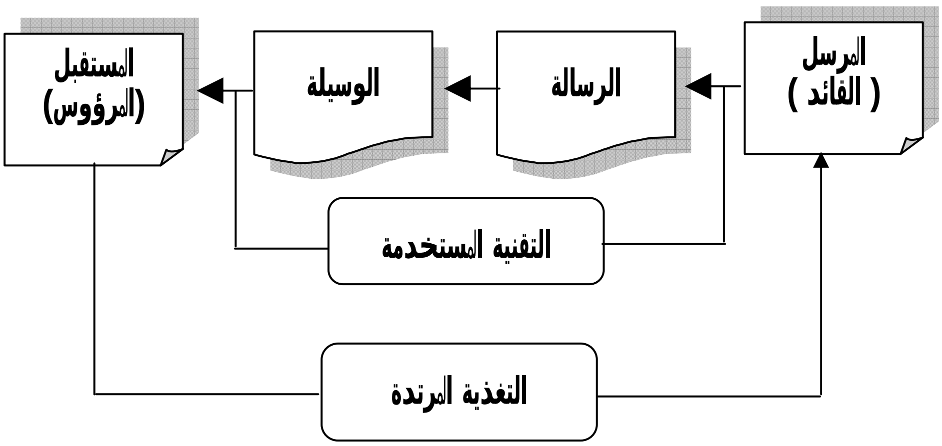
وهي موضوع الاتصال الذي يتمثل في مجموعة من البيانات والمعلومـات الـتي تعمل على استمرار سير الأعمال وسريان الأنشطة. وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة بالأسـلوب الواضح. والتي يمكن تنفيذها على الوجه الصحيح ، وتتأثر الرسالة بقدرة الوسيلة على نقل مضمو ا بأمانة وصـدق وباسـتعداد المستقبل لتلقي الفكرة وقدرته على استيعاب المعني المقصود.

4) **الوسيلة :**

وتمثل الوسيط الناقل للرسالة عن طريق الحواس السمعية والبصرية. فقد تكـون الرسالة مرئية أو مسموعة أو كليهما ، أو تنقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبـة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو موجهة عن طريق هاتف أو جهاز تسجيل صوتي أو تليفزيوني أو مسجله أو تخط على لوحة أو بأي وسيلة أخرى. وتأخذ هذه العناصر الشكل رقم (6/10)

**الشكل رقم** (6/10)

**عناصر الاتصال**




وبجانب العناصر الرئيسية السـابقة هناك بعض العناصر الأخرى المكملة ، منها :

**5) الهدف :**

ويمثل عنصراً هاماً من عناصر الاتصال ، إذ يمثل الهدف الرئيسي مـن عمليـة الاتصال بين طرفين في البنك الإسلامي. فالاتصال بغير هدف لا يمثل إلا جهداً ضائعاً لا ثمرة له.

**6) الأسلوب :**

ويتمثل في الطريقة التي تطبق ا الرسالة وما لصاحبها مـن عوامـل مـؤثرة والطريقة التي تنقل ا الرسالة بحيث تحمل على الثقة فيما ورد فيها وتؤدي إلى إقناع المستقبل بمحتويا ا وتبعث حماسه واهتمامه بشأ ا.

**7) الزمن :**

ويمثل الوقت الذي يكون فيه الاتصال مناسباً للمستقبل ومستعد ذهنياً ونفـسياً لتلقي الرسالة والإجابة عنها ، كما ينبغي أن توجه الرسالة في الوقت الملائـم لموضوعها حتي إذا تمت آتت ثمارها المرجوة.

8) **المكان :**

أي الجهة التي يتم فيها الاتصال ، سواء كان ذلك للمرسل أو للمستقبل.

9) **الظروف والمتغيرات المحيطة بعملية الاتصال (مناخ الاتصال) :**

وتمثل هذه عنصراً هاماً لإتمام عملية الاتصال ، وذلك ما يتعلق بالهدوء والجـو العام للاتصال بعيداً عن الضوضاء والتشويش الذي قد يـؤدي لتغـيير معـالم الرسالة.

10) **التغذية المرتدة :**

تلك التي تمثل رد فعل المستقبل وما هي الآثار المترتبة علـى عمليـة الاتـصال ويتوقف عليها نجاح عملية الاتصال لأ ا تبين مدى استجابة المستقبل للرسـالة وتنفيذه لمحتويا ا.

**معوقات عملية الاتصال الفعال** :

يقف أمام إتمام عملية الاتصال الفعال بعض العقبات تمثل معوقات يجب تحريها وتحجيم أثرها والبعد عن آثاره السلبية ، والقائد الفعال هو الذي يعطي اهتماماً وافـراً لهذه النقاط ويحاول تجنبها. ومن أهم هذه المعوقات :

1) عدم تحديد هدف الاتصال بدقة ووضوح.

2) عدم الانتباه سواء من المرسل أو المستقبل.

3) إختلاف الإدراك بين طرفي الاتصال لنفس الموضوع وذلـك لتبـاين الخـبرة والممارسة والمعارف بينهما.

4) التعصب للرأي والميل الشديد لما تقترحه أحد الأطراف مما يدفعه لعدم العنايـة بسماع ما يراه الطرف الآخر.

5) سرعة إطلاق الحكم من أحد الأطرف ردا على الطرف الآخر.

6) عدم توافر مهارات الاتصال لدى أحد الأطراف سواء ما يتعلق منها بالاتصالات أو الحديث أو تقدير مشاعر وأحاسيس الطرف الأخر أو الإدراك الجيد لظروف الموقف.

7) استخدام وسيلة الاتصال غير مناسبة ، حيث يؤدي الاستخدام غير الجيد لوسيلة الاتصال المناسبة إلى سوء وصول الرسالة لمستقبلها.

8) عدم توافر التنظيم إلىد يؤدي إلى عدم سريان الرسائل في خطـوط منتظمـة وظهور عقبات تنظيمية تحد من فعالية الاتصال.

9) القيادة الاستبدادية. هذا النمط يؤمن بالإرسال فقط دون الإنصات لمـا يـراه المرؤوس ، وهذا بالطبع لا يمثل العملية المتكاملة للاتصال.

10) الخلل في حجم المعلومات. فزيادة المعلومات أو قلتها عن الحجم الأمثل لا يؤدي إلى اتصال فعال.

11) عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال من قبل المرسل أو المستقبل أيضاً.

**المهارات الواجب توافرها في القائد لإتمام عملية الاتصال بفاعلية** :

يجب أن يتحلي القائد بمجموعة متكاملة من المهارات حتي يمكنه أن يتم عملية الاتصال بالفعالية المطلوبة وتؤتي عملية الاتصال ثمارها المرجوة.

ومن أهم المهارات الواجب توافرها في القائد لإتمام عمليـة الاتصال بفاعلية ما يلي :

### 1) مهارات التحدث :

تتعلق تلك المهارات بقدرة القائد على إتمام الحديث مع الطرف الآخر بالصورة التي تيسر إجـراء الاتصال ومن أهم المتغيرات الحاكمة لمهارات الحـديث في القائد :

- وضوح الكلمات وخروجها بألفاظ محددة يستطيع الطرف الآخر أن يحدد معانيها ويتفهمها.

- السيطرة عند شرح الموضوع والتحكم في عناصر الموضوع.
- عرض الأفكار بطريقة تناسب فهم واستيعاب المستقبل.
- اختيار ميزات الصفات المؤثرة في الطرف الآخر.
- الابتسامة عند الحديث.
- مخاطبة الناس على قدر عقولهم واستخدام الألفاظ والمصطلحات المناسبة.
- ترك الفرصة للطرف الآخر للاتصالات الجيدة والاستفسار إذا أراد.
- التوقف بين لحظة وأخري والتركيز على الكليات.

**2) مهارات الإنصات :**

تعتبر هذه المهارة من أهم المهارات الخاصة بالاتصال ، فبدو ا لا يتم إتـصال تماماً والإنصات بالطبع يعلو درجات عند الاستماع ، فالاستماع يعد المرحلـة الأولي في الإنصات الجيد يعقبه التفسير والاسـتيعاب فالتـذكر والتقيـيم ، ثم الاستجابة لما تم استقباله.

وإذا كان الاستماع يعني استقبال المعني ، فالإنصات يـشير إلى تـدبر وإدراك المعني، ولذلك فالقائد في البنك الإسلامي يتميز بقدرته على الإنصات الفعـال عند إجرائه لعمليات الاتصال. ومن أهم مهارات الإنصات :

- ❖ تركيز الانتباه على المتحدث.
- ❖ عدم مقاطعة المتحدث أثناء حديثة.
- ❖ إعطاء الحرية للمتحدث في التعبير عما يريد بالأسلوب المناسب له.
- ❖ التعمق في فهم مضمون كلمات المتحدث.
- ❖ التمعن في فهم إشارات وحركات وإيماءات المتحدث.
- ❖ تقييم أبعاد الحديث بكاملة.
- ❖ عدم السرعة في إطلاق الأحكام.

### 3) مهارات تقدير موقف الآخرين :

إن الاتصال يتم بين طرفين ، وعلى كل طرف منهما أن يقدر موقف الطـرف الآخر. فالقائد الذي يملك السـيطرة على مجموعة المرؤوسين لا بد وأن يـضع نصب عينيه موقف وظروف الطرف الآخـر. ومن أهم المهـارات في هـذا الصدد :

- ❖ الوقوف على مشاعر الطرف الآخر تجاه موضوع الاتصال.
- ❖ فهم موقف الطرف الآخر في مدى تفهم ما يطرح عليه من أفكار ومـدى متابعة يما يلقي عليه من موضوعات.
- ❖ الحفاظ على أحاسيس الطرف الآخر واحترام آرائه حتي عند عدم الاقتناع ا.
- ❖ افتراض حسن النية والثقة في الآخرين.
- ❖ الوضوح في معاملة الآخرين وإظهار المشاعر والأحاسيس بصورة مناسبة.
- ❖ مساعدة الآخرين لتفهم الحالة النفسية السائدة عند إجراء الاتصال بين الطرفين.

### 4) مهارات الكتابة :

من بين مهارات الاتصال المكتوب القدرة على الكتابة بالأسلوب الذي يجـذب انتباه الطرف الآخر وحسن عرض الموضوع بالسلاسة والترتيب المنطقي لنقاط وعناصر موضوع الاتصال.

### 5) مهارات القراءة :

تمثل القراءة أيضاً مهارة فيما يتعلق بالاتصال المكتوب ، إذ إن القائد مطالـب أحياناً بالاطلاع على تقارير وبيانات كثيرة ، وهذا يتطلب منه مهارة في قراءة مثل هذه التقارير.

### 6) مهارات استخدام حركات الجسم :

من بين المعانى التي تساعد على توصيل الرسائل من القائد لمرؤوسيه اسـتخدامه لحركات الجسم في التعبير عما يريده سواء تحركـات وإيمـاءات الأيـدي أو حركات الوجه أو الأكتاف أو الرأس وغيرها. والقائد المحنك هو الذي يستطيع استخدام تلك الحركات لتعزيز أقواله عند إصدار قراراته وأوامره وتوجيهاته عند إجراء اتصالاته.

**حفز ودفع المرؤوسين في البنوك الإسلامية** :

إن القائد الكفء وهو يمارس التوجيه الفعال لا بد وأن يتميز بحـسن الحفـز والدفع لمرؤوسيه. فالعاملون يميلون إلى طاعة من يشعرهم بالإحساس بحاجا م وسـعيه لإشباعها والعمل على راحتهم وتحقيق رغبا م.

ولقد تعددت النظريات التي تبحث حاجات العاملين وكيفية إشباعها ، بحيث تساعد القائد على مساعدة مرؤوسيه في تحقيق أهدافهم ، هذا بما لا يتعارض مع تحقيق أهداف البنك أيضاً.

إن القائد يعمل ويحيط به مناخ مادي ومعنوي خـاص بالعمـل والعـاملين وظروف بيئة أخري ، وعليه أن ينشئ مناخ العمل الصحيح الذي يساعد على زيـادة إنتاجية الأفراد مما يتطلب منه فهم طبيعة الصراع التنظيمي وضغوط العمـل وصـحة التنظيم وكيفية تفويض السلطات للمرؤوسين وإشعارهم بتحمل المسئولية مهما كانت طبيعة عملهم.

**نظم الحوافز ومدى إشباعها لحاجات العاملين** :

إن العاملين في البنوك الإسلامية يحتاجون إلى الحفز والدفع المادي والمعنوي حتي يمكنهم المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المأمولة. وعلى عاتق القائد يقع العـبء في تحديد حاجات الأفراد والتعرف عليها ومحاولـة ترتيبـها أولاً ، ثم محاولـة تـدريجها وإشباعها لدى العاملين بما يحقق لهم الدافعية بعد ذلك على العمل والإنتاج.

إن الأفراد يشعرون بالحاجة إلى الإشباع. ولكن ما هي الحاجة؟ وكيف يمكن الإشباع.

إن مفهوم الحاجة يعني النقص في أحد الجوانب لدى الأفراد مما يتطلب تحقق الإشباع. والحاجة قد تكون أساسية وضرورية وقد تكون ثانوية وتحسينية.

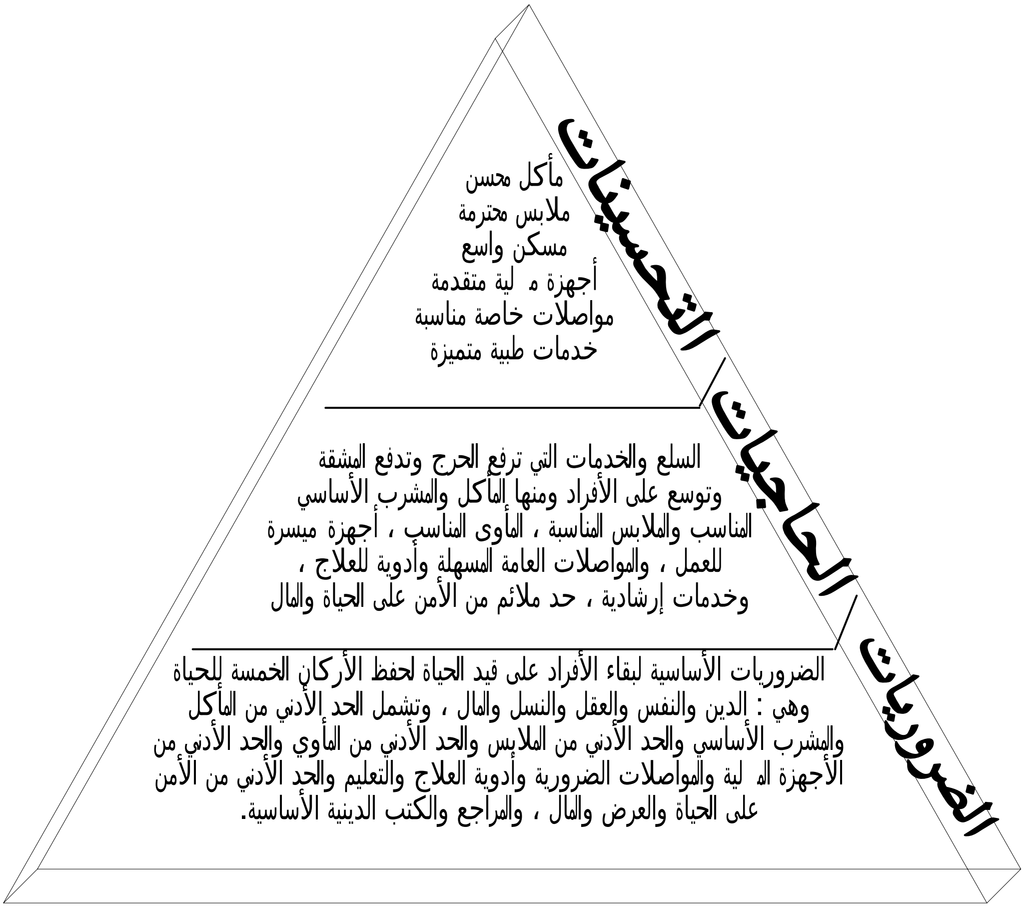
وتتمثل **الحاجات الأساسية** في الحاجات المادية كالحاجة للمأكل والمشرب والملبس والمسكن والأمن وقدر من الحاجات الاجتماعية ، في حين تمثل **الحاجات التحسينية** الحاجة للتقدير وإثبات المكانة. والقائد يسعي جاهداً للتعرف على حاجات مرؤوسيه حتي يتمكن بعد ذلك من العمل على إشباعها من خلال طرق الحفز والدافعية. ويقتضي المقام هنا أن نعرض للتقسيم الذي اقترحه الإمام أبو حامد الغزالي (المتوفي عام 505 هجرية) ، والذي فسره بعد ذلك الإمام الشاطبي في شكل هرمي ذي ثلاثة مستويات وفي ضوء الكتابات الحديثة عن الحاجات الأساسية ذلك التقسيم الموضح في الشكل رقم (7/10) :

وبناء على طلب ما سبق يمكن الاستعانة بنظم الحوافز المختلفة لإشباع حاجات الأفراد وحفز هممهم على العمل. ومن أهم أنواع الحوافز : [15]

**1) الحوافز المادية والحوافز المعنوية :**

تساهم الحوافز المادية بقدر كبير في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتتغلب على جوانب النقص المادية والأمنية للعاملين. ومن أهم صورها الأجر الأصلي والأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمكافآت التشجيعية والمساكن المنخفضة التكاليف وتذاكر السفر وغيرها.

**الشكل رقم** (7/10)




**المصدر** : د. سيد الهوارى ، موسوعة الاستثمار (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1402هـ / 1982م) ص 129 – 131.

أما الحوافز المعنوية فتهتم بالعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعيـة وتعمل على تيسير النواحي الاجتماعية والروحية لدى العاملين ، ومن أهـم صـورها إتاحة فرص الترقية والإثراء الوظيفي والمشاركة في الإدارة وإتاحة فرص الاقتراحـات وتقديم الآراء والتدريب وظروف العمل المناسبة وغيرها من العوامل.

2) **الحوافز الإيجابية والسلبية :**

الحوافز الإيجابية تشير إلى تلك المزايا التي يحصل عليها العاملون نتيجة قيـامهم ببعض الأعمال المطلوبة منهم ، أما الحوافز السلبية فتعني حرماناً من هذه المزايا نتيجة عدم الالتزام ببعض النواحي أو ارتكاب المنهيات.

وبالطبع لكل نوع منهما ظروفه المناسبة ، وهي تساعد القائد في إحداث التوازن عند توجيه مرؤوسيه باستخدام طريقتي الثواب والعقاب.

3) **الحوافز الفردية والحوافز الجماعية :**

يقدم الحافز الفردي للعامل نتيجة مجهودة الفردي وذلك لقيامه بأعمال فريـدة أو ابتكارات وإبداعات متميزة أو إنجازات وممارسات خاصة. أما الحـافز الجمـاعي فيكون مقابل عمل جماعي تعاون فيه جماعة من فريق عمل معين يتطلب تضافر جهود مجموعة من الأفراد.

ولكل نوع من هذه الأنواع المتطلبات الخاصة بتطبيقه. والجـدير بالـذكر أن الحوافز المادية والمعنوية سواء كانت إيجابية أو سلبية قد تكون فردية أو جماعية.

**الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز** :

1) **العدالة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومراعاة التطبيق على الجميع بنفس السياسات والشروط وعدم التمييز بين الأفراد أو الأسباب ذاتية أوشخصية.

2) **الوضوح والفهم** : يجب أن يكون نظام الحوافز مفهوماً واضحاً للجميع ممـن سيقومون بتطبيقه ومن سيطبق عليهم أيضاً بحيث لا يحدث لبس بين الأفراد على فهم بنود الحوافز المختلفة.

3) **توافر القدوة الطيبة** : طالما توجد قدوة حسنة تقوم علـى انتـهاج الطريـق الصحيح بنفسها فإ ا بذلك ستدعم الآخرين على الالتزام بالقيم الإيجابية نتيجة إخلاصها وجد ا في التطبيق.

4) **المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين** بما يساعد على تقريب الفجوة المتعلقة بتعارض المصالح بين المنظمة والعاملين.

5) **أن يتميز نظام الحوافز بالتنوع والتشكيل بين أنواعه المتعددة** ، فتكون هناك الحوافز المادية والمعنوية كما توجد أيضاً الحوافز الإيجابية والسلبية ، ولا بـد أن تكون للحوافز الفردية دورها كما يكون للحوافز الجماعية وجودها أيضاً.

6) **القبول** : يجب أن تناقش خطط وأهداف الحوافز مع العاملين الـذين سـتطبق عليهم ، فإن ذلك يعطيها تعزيزاً أو تدعيماً يساعد في نجاح تطبيقها.

7) **الارتباط بالعمل واستمرار تنمية الحوافز** : يجب أن تتم الحوافز أولاً وأخـيراً بطبيعة العمل المحددة من أجله ، هذا إلى جانب اسـتمرار دراسـتها ومتابعـة صلاحيتها والتعرف على مدى اقتصاديا تها بمعني دراسة عوائدها وتكاليفها.

8) **التكامل مع باقي السياسات** : تعتبر الحوافز إحدى سياسات الأفراد المتكاملـة كالتدريب والتعيين والإجازات والترقية وغيرها. ولهذا يجب أن تتميـز هـذه السياسات بالتكامل وليس التضارب.

## الفصل الحادي عشر

# الرقابة على الأداء في البنك الإسلامي

بقراءتك لهذا الفصل ستتمكن من الإلمام بأهم نظم الرقابة على الأداء في البنك الإسلامي والتي يتمثل أهمها في :

- **تعريف الرقابة وأهميتها.**
- **العملية الرقابية.**
- **خصائص النظام الرقابي الفعال.**
- **نظم الرقابة على البنك الإسلامي.**

# مُقَدِّمَة

تشير الرقابة إلى متابعة الأداء بغية التعرف على مـدى مطابقتـه للخطـة الموضوعة ، بحيث يمكن الوقوف على النواحي الإيجابية والنواحي الـسلبية ، ومعالجـة الانحرافات قبل أن يستفحل أمرها. وهذا يقتضي وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات.

وقد تكون الرقابة نابعة من داخل البنك الإسلامي ، كما قد يكـون مـصدر الرقابة خارجياً ، وذلك عندما هناك جهة خارجية أو سلطة أعلى يهمها الحفاظ علـى نشاط البنك الإسلامي.

يمكننا تناول مجالات الرقابة على الأداء في البنك الإسلامي من خلال تعريـف الرقابة وأهميتها ، وبيان خطوات العملية الرقابية وخصائص النظام الرقابى الفعال إضافة إلى بيان نظم الرقابة المختلفة التي تتمثل في الرقابة الذاتية ونظام الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي والرقابة الشرعية على البنوك الإسلامية والرقابة على طريق مراقبي الحسابات والرقابة عن طريق البنك المركزي والرقابة عن طريق فئات المجتمع المتعددة.

**تعريف الرقابة وأهميتها** :

تمثل الرقابة الإدارية تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقق والتأكد مـن إتمـام الأنشطة والإلتزام بالأعمال التي سبق التخطيط لها في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن ثم تتطلب وظيفة الرقابة من المديرين تحديد معايير الأداء المناسبة ، وإجراء عمليات المقارنة بين الأداء الفعلى والمعايير السابق تحديـدها ، ثم اتخـاذ الإجـراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات أو وجود مشكلات وعقبات تعوق اسـتمرار عمليات التنفيذ.

يري البعض أن الرقابة تشير إلى : التحديد الدقيق لعمليات التنفيذ ومتابعة وتقييم الأداء حتي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم. بما يؤدي إلى اتفاق الأداء الفعلى مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً ، وبالتالي فإنها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر الإدارة التي تسهم في كفاءة الإنجاز وتتأكد من إتمام العمل على خير وجه.

وقد أدرج هنري فايول وظيفة الرقابة كأحد الوظائف الأساسية للإدارة وعرفها بأنها : عملية التحقق من أن كل شئ يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخري.

ويعرفها البعض الآخر بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.

ويتفق الكثير من الكتاب والممارسين على أن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيراً تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعة والنتائج الفعلية.

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات في هذا الصدد يمكننا القول أن الرقابة تشير إلى : **الأنشطة التي ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد من سير الأنشطة طبقاً لما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.**

وفي ضوء هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية.
- تعتني الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ.
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء "رقابة سابقة" ويواكب الأداء "رقابة متزامنة" كما يتم عقب الأداء "رقابة لاحقة".

- إن الرقابة تعمل على تدعم العلاقة بن الجهود المختلفة وتبحث مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف.
- إن الرقابة تم ببحث مجالات ونواحي القصور والانحراف عن الخطط والأهداف الموضوعة.
- إن الرقابة تؤكد على اتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وحتي تنجح عملية الرقابة في تحقيق أهدافها يجب أن يمتد نطاقها إلى كافة الوظائف التي يمارسها البنك الإسلامى ومن بينها وظائف التمويل والموازنات ، ووظيفة الموارد البشرية ، ووظيفة البحوث ، والتطوير ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة الإنتاج والعمليات.

**أهمية الرقابة الإدارية** :

تبدو أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط ، فكلاهما يعملان معاً بشكل متكامل ، ولا يمكن أن يكون أحدهما فعالاً دون الآخر. فالمديرون يستعينون بالتخطيط لكي يتمكنوا من إعداد التوجيهات التي تساعدهم في تحقيق الأهداف المستقبلية. كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على إنجازاتهم وتطمئنهم إلى سلامة الطريق الذي يسيرون عليه لتحقيق أهداف التنظيم.

إن إتمام عمليات التنفيذ وتطبيق الخطط يمثل دوران العملية الإدارية بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج وبالتالي تتم عمليات التغذية المرتدة عن الأداء لإمداد المديرين بالطرق والسبل اللازمة لتنمية الخطط والمحافظة على انتهاج الخطط والبرامج السابق بناؤها.

**العملية الرقابية** :

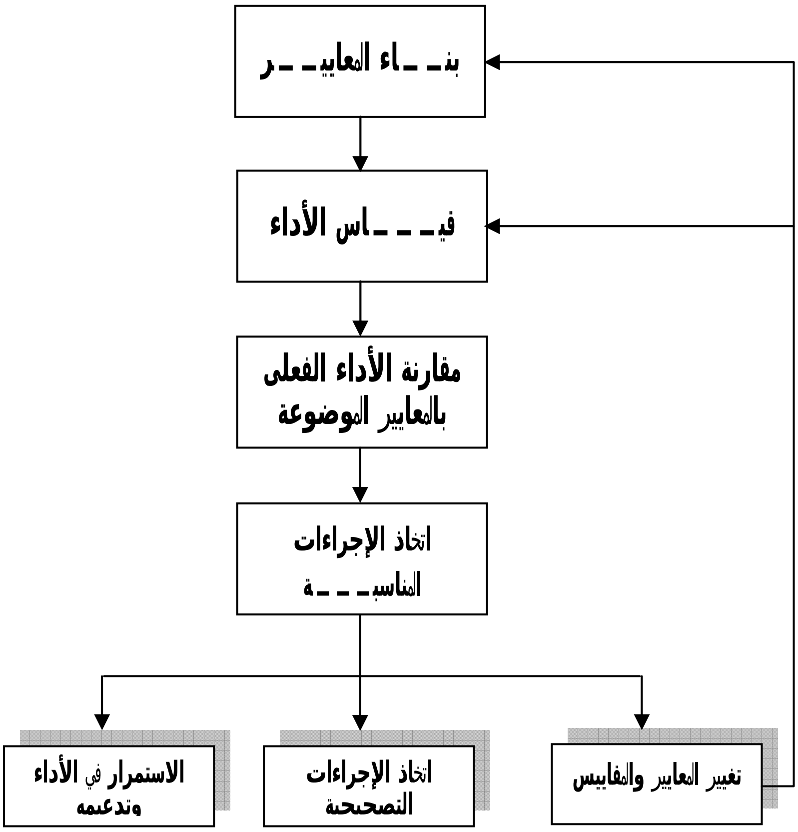
يتبع المديرون أربع خطوات جوهرية لتطبيق عملية الرقابة بالفعالية المطلوبة ، تتمثل تلك الخطوات فى ما يلى : (16)

1- بناء المعايير.
2- قياس الأداء.
3- مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة.
4- اتخاذ الإجراءات المناسبة.

انظر الشكل رقم (1/11) الذي يوضح خطوات العملية الرقابية

**الشكل رقم (1/11)**

**خطوات العملية الرقابية**



وهكذا يتضح لنا أن خطوات عملية الرقابة تتمثل بصورة موجزة فيما يلي :

**أولاً : بناء المعايير :**

وهي تمثل المقاييس المحددة لقياس الأداء المستقبلي ، وفي ضوء هذا يعد المديرون مسئولين عن ترجمة الأهداف والخطط التنظيمية إلى معايير مناسبة وقابلة للتطبيق ويجب أن تتسم المعايير بعدة خصائص أهمها :

1- **الصدق** : بحيث يقيس المعيار ما وضع من أجل قياسه.
2- **الثبات** : بحيث يمكن الاعتماد على المقياس وتكرار استخدامه.
3- **القبول** : ويشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدامه.
4- **الخصوصية** : وتعني أن يعطي المعيار دلائل محددة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها في البنك الإسلامي.
   - الأهداف والسياسات والإجراءات.
   - النسب والمعدلات المالية للتوظيف والاستثمار.
   - المعدلات التسويقية.
   - معدلات أداء الفروع والعمليات التمويلية.
   - التكاليف المعيارية.

**ثانياً : قياس الأداء :**

بعد بناء وتحديد المعايير يحدد المديرون الأساس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء ، وهنا قد تتم الاستعانة بالبيانات الكمية لأنها ذات علاقة مباشرة بالمعايير ، إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة والتوصل إلى النتائج المحددة منها.

ويعني قياس الأداء التعرف على درجة الكفاية والكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات ، ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال التقارير.

**ثالثاً : مقارنة الأداء بالمعايير :**

تتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الأداء وتحليلها وتقييمها بصورة موضوعية في ضوء ما سبق وضعه من معايير ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة عند وجود انحرافاً فعليا بين النتائج والمعايير.

**رابعاً : اتخاذ الإجراءات المناسبة :**

وتتضمن تصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير ، وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر إداري أعلى من الإدارة التي وقع فيها الانحراف ، أو من الإدارة ذاتها بحسب طبيعة الانحراف ومداه ونظم ولوائح العمل.

**خصائص النظام الرقابي الفعال** :

لكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة الصحيحة ، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعي مجموعة الخصائص التالية :

1- **ملاءمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط** : بمعني أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع –الطبيعة – مدى الأهمية – الاحتياجات المادية والفنية .. مما يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة ، ولذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً ، وبالتالي متلائماً مع سمات وخصائص كل منها وإلا فقد جوهره وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف.

كما أن النظام الرقابي الذي تتبعه الإدارة العليا يختلف أو يجب أن يختلف عما تتبعه الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذي تراقبه كل منها حيث نجد أن الإدارة العليا تراقب المسائل المهمة أو الاستراتيجية التي تخص المنظمة ككل ، إلا أن الإدارات الأدني تراقب أنشطة جزئية وشاملة لما هو استراتيجي وغير استراتيجي ، يجب أن يكون النظام الرقابي متدرجاً في أهميته تبعاً لأهمية وكبر حجم المنظمة أو المشروع.

2- **أن يكون النظام الرقابي مرناً** : بمعني أن النظام الرقابي وجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل ، وهو ينظر دائماً إلى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل وبالتالي يضع معاييره على هذا الأساس ، ولـذلك لابد أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل ، وإلا أصبح عاجزاً عـن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات أو على ما يـستجد من أور عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية. ومرونة النظام الرقابي تعني أن المعايير الموضوعة وكذلك الأساليب المزمع اتباعها قابلة للتلاؤم والتكيـف مـع ظروف العمل أو التنفيذ.

3- **أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً** : ذلك أن من أهداف النظام الرقابي هو تحقيق الوفر الاقتصادي في التنفيذ أي اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي يترتب عليها أي زيادة في التكاليف عما هو مخطط أو متوقع له ، والنظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة يهدف لتوفيرها يكون نظاماً فاشلاً بل وتنتفي الحكمة مـن أعماله وتطبيقه ، وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقـل عـن الوفورات التي يحققها ذلك النظام.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب في كافة الظروف تحديد قيمة الـنظم الرقابية تحديداً دقيقـاً بمعني قياس نتائج هذا النظـام موضع التنفيذ أو موضـع التطبيق العملي ، بمعني أن عنصر الاقتصاد في النظام الرقابي عنصر نسبي ولـيس مطلقاً.

4- **أن يتسم النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم** : ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسباً مع الكفاءات الموجودة في المنظمة ، أي ليست العبرة بوجود النظام بـل إمكانية تطبيقه ونجاحه ، كما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضـحة ليـسهل تعديلها بل وتبديلها كلما اقتضت الحاجة ذلك ، ويجـب أن تكـون أسـاليب مباشرته مفهومة من قبل أجهزة الرقابة ، لأن هنـاك الكـثير مـن الأسـاليب الإحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعقدة وخرائط نقط التعادل غير مفهومـة من جانب المسئولين واستخدامها ، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلاً من أن يكون عاملاً مساعد لأداء أفضل.

وأخيراً فإن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل المستخدمة أو المبـالغ المنفقـة عليها وإنما تقاس بدقة الأساليب وعملية الوسائل المستخدمة وإمكانية مباشـر ا ونوعية النتائج المترتبة عليها.

5- **أن يتسم النظام الرقابي بالسرعة** : تقاس كفاءة النظام الرقابي بمدى قدرته علـى مسايرة التنفيذ الفعلى للأداء ، ولذلك كلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال الرقابي قصيرة كلمـا أمكـن سـرعة اكتـشاف الأخطـاء والانحرافات قبل تفاقمها وهذا يكون قبل وقوعها ومعرفة أسبا ا أو العوامل التي أدت إليها مما يساعد على مواجهتها قبل وقوعها أو قبل أن تحدث آثارها السلبية في مسار التنفيذ ، وذلك على عكس ما إذا تمت الرقابة بعد تنفيـذ الأداء بفتـرة طويلة.

6- **أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية** : أي كلما كان النظام كذلك كلما كـان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتي ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفـاءة وفعالية ، ولكي يكون النظام الرقابي موضوعياً يجب أن يؤسس على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبية ، والأحكام الواقعية والموضوعية تعني أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع ، تتوافر فيها الدقة العلمية والملاءمة العملية.

7- **أن يكون النظام الرقابي تصحيحاً وليس عقابياً فقط** : فالرقابة ليـست سـيفاً مسلطاً على رقاب العاملين في الجهاز الإداري دف فقط لتصيد الأخطاء وإنزال العقاب على الأفراد. إن الرقابة الفعالة يجب أن تتم بطريقة يشعر معهـا العمـال والموظفون أ ا أداة لمساعد م على تحسين مستوي أدائهـم وتنـشيط الحـوافز وتشجيع المبادأة ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب وتخويف لهـم ، ولكي تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن تتلمس وتبحث عن الوسائل الـتي لا در كرامة الموظفين ولا تحط من شأ م.

8- **أن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية** : لنجاح هذا النظام لا بد أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية. إضافة إلى

ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التي تباشرها مـن حيث : نوعية الأعمال محل الرقابة – عناصر الرقابة – معايير الرقابة – أهـداف الرقابة ، وأن تكون متسمة بقدر من اللياقة والمرونة والكياسـة والفطنـة مـع الخاضعين للرقابة لا أن تكون متسمة بالتسلط وحب الظهور.

9- **أن يعمل النظام الرقابي على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية** : يجـب ألا يقتصر دور النظام الرقابي على مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافـات ومعرفـة أسبا ا ، بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أنسب الحلو لهـا وأفـضل الطرق لمعالجتها ، بما يساعد على تلافي آثارها السلبية في الوقت المناسب أو منـع حدوثها مستقبلاً.

10- **أن يتمشي النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد** : بمعني أن الرقابة على أداء معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة ، كذلك فـإن الرقابة التي يقوم ا مستوي إداري معين لا بد وأن تتكامل وتترابط مع الرقابة التي تقوم ا المستويات الإدارية الأخرى. وأخيراً فإن الرقابة لابد وأن تتناسـب مـع حدود السلطة المفوضة للمختص بالرقابة ، وكذلك مع ما هو متاح من خطـوط الاتصال بالمنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية.

**نظم الرقابة على البنك الإسلامي** :

## أولاً : الرقابة الذاتية :

وهي رقابة تنبع من داخل النفس الإنسانية التزاماً بأوامر الله جل وعلا وسـعيا إلى مرضاته ، وهي ما يطلق عليها البعض رقابة الضمير، يقول تبارك وتعالى **: " قَـد أَفْلَح من زكاها * وقَد خاب من دساها"**(الشمس : 9-10) ، ويقول أيضاً : **" وأن ليس للإِنسان إلا ما سعى * وأن سعيه سوف يرى * ثُم يجزاه الْجزاء الأَوفَى"** (النجم 39-41) ، كما يقول تعالى **" إِنْ أَحسنتم أَحسنتم لأَنفُسِكُم وإِنْ أَسأْتم فَلَها فَإِذَا جـاء وعد الآخرة ليسوؤواْ وجوهكُم وليدخلُواْ الْمسجِد كَما دخلُوه أَولَ مرة وليتبـرواْ ما علَواْ تتبِيرًا"** (الإسراء: 7) ويقول النبي صلي الله عليه وسلم" "حاسبوا أنفسكم قبل أن

تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم" ، كما قال "اتق الله حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن".

إن المؤمن يتمتع بخلق حسن وضمير واعٍ يدفعه إلى التزام الفكـر والـسلوك السوي القويم بما يساعد إلى حد بعيد في تقليل دور أنواع الرقابـة الأخـرى وييـسر إتمامها. ويتطلب هذا من المسئولين في البنك الإسلامي التأكد من تلك الـ ءـة عنـد العاملين بالبنك ، والسعي لترتيبها وتدعيمها بحيث يراقب كل فرد ذاته قبل أن يراقبـه غيره ، كذلك يسعي كل قسم وكل إدارة في البنك الإسلامي إلى رقابة أعمالها بنفسها والعمل على تطويرها وتنميتها دون الانتظار لمتابعة الإدارات الأعلى بما يمثل في ايـة الأمر ثقافة عامة في البنك الإسلامي تعكس على جميع العاملين وتنتقل عـبر الأفـراد والأماكن.

**ثانياً : الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي** :

يقوم المراقب الداخلي في البنك الإسلامي بمختلف عمليات الرقابة الداخليـة على أنشطة وخدمات البنك المتعددة. وفي هذا الصدد نتعرض لأهداف الرقابة الداخلية للبنك الإسلامي ، ثم نبين مجالا ا ، وأخيراً نعرج إلى أسس وأساليب الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي. (17)

## 1- أهداف الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي :

تتمثـل أهـم أهـداف الرقابـة الداخليـ ـة في البنـ ـك الإسـ ـلامي فيما يلي :

أ- المحافظة على أموال البنك والمودعين وغيرهم ، وتنميتها عن طريـق صـيغ الاستثمار المشروعة حسب الأولويات الإسلامية والضروريات والواجبـات والتحسينات وتجنب الإسراف والتبذير ونحوه.

ب- الاطمئنان من اتباع النظم والأسس والسياسات التي وضعها البنك للالتزام ا عند أداء الأعمال وبيان التجاوزات والانحرافات وتحليـل أسـبا ا وتقـديم الاقتراحات البديلة أولاً فأول قبل أن تستفحل.

ج- الاطمئنان من أن أعمال البنك تتم وفقاً لأحكام الشريعة الإسـلامية بـصفة عامة وكذلك طبقاً للفتاوي والتفسيرات الشرعية الصادرة من هيئة الفتـوى والرقابة الشرعية.

د- تقديم تقارير على فترات دورية أو حسب الطلب إلى الجهات المعنيـة لكـي تطمئن على سير العمل وإبداء الرأي في كفاءة أداء الإدارة في تحقيق أهـداف البنك.

ه- تقديم النصائح والتوصيات والمشورات إلى الإدارة العليا لأجل التطـوير إلى الأفضل في ضوء الإمكانات والطاقات المتاحة.

**2- نطاق الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي :**

يشمل نطاق الرقابـة الداخليـة في البنك الإسلامي جميع ا ـالات ، ومـن أهمها:

**أ- الرقابة الإدارية :**

تتضمن الرقابة الإدارية في البنك فحص وتقيـيم الـنظم والأسـس والـسياسات والإجراءات والأساليب الإدارية التي يطبقها البنك للاطمئنان على كفاء ـا في تيـسير الأنشطة المختلفة وكذلك للتأكد من أن الأداء الفعلى يتم وفقاً لها وبيـان التجـاوزات وأسبا ا والبدائل المقترحة لعلاجها. ومن أهم ما يدخل في نطاق الرقابة الإدارية في البنك ما يلي :

- مراجعة وتقييم الهيكل التنظيمي ومدى توافقه مع أهدافه وأنـشطته المختلفـة وكذلك في تحديد خطوط السلطة والمسئولية.

- مراجعة وتقييم الأسس والسياسات واللوائح التي يطبقها البنك الإسلامي وبيان مدى ملاءمتها لطبيعته وظروفه المحيطة به.
- مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية لتنفيذ المهام التي تقوم ا المستويات الإدارية وبيان دورها في سرعة الإنجاز والاتصال والبعد عن البيروقراطية.
- مراجعة وتقييم الأساليب والطرق الإدارية التي تطبقها الإدارات المختلفة ومدى أخذها بأساليب التقنية الحديثة.

**ب- الرقابة المحاسبية :**

تمثل الرقابة المحاسبية في البنك الإسلامي فحص وتقييم الـدورات المـستندية والدفاتر المحاسبية والسجلات والتقارير وما في حكمها وذلك للاطمئنان على كفاء ـا في المحافظة على أمواله وعلى أموال المودعين وعلى تنميتها بالطرق المشروعة ، وكذلك الاطمئنان من أن البيانات والمعلومات المستخرجة من النظام المحاسبي تتـسم بالأمانـة والصدق ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية، ولاسـيما قـرارات الأداء والاستثمار والتمويل والمفاضلة من البدائل المختلفة.

ج- **الرقابة الشرعية :** يمثل نطاق الرقابة الشرعية العمليات الآتية :

- **الرقابة الشرعية السابقة** : وتتمثل في دراسة وبحث المسائل التي تحتاج إلى فتوى وتكييف شرعي ثم أحالتها إلى هيئة الفتوى والرقابة الشرعية للإفتـاء أولاً فأول قبل البدء في التنفيذ.
- **الرقابة الشرعية المتزامنة** : وتتمثل في متابعة تنفيذ عمليـات البنـك أولاً فأول للتحقيق من أ ا تتم حسب قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية وطبقاً للفتاوى والتفسيرات الصادرة من هيئة الفتوي والرقابة الـشرعية وبيـان الانحرافات والتجاوزات والتبليغ عنها أولاً فأول.
- **الرقابة الشرعية اللاحقة** : وتتمثل في الرقابة على العمليات الـتي نفـذت خلال فترة معينة وإبداء الرأي بشأ ا وأسباب المخالفات وذلـك بـصفة عامة.

## 3- أسس وأساليب الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي :

### أ- أسس الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي :

تقوم الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي على مجموعة من الأسس التي تعتبر المرشد والأساس لعمليات الرقابة. من هذه الأسس ما يتعلق بقيم ومثل وسلوكيات المراقب ذاته ومنها ما يتعلق بعملية الرقابة ومنها ما يتعلق بالأساليب التي يستخدمها المراقب.

ولقد استنبطت العديد من الأسس من مصادر الشريعة الإسلامية. ومن الطبيعة المتميزة للبنك الإسلامي وفي ضوء الدراسات الميدانية التي قام البعض بإجرائها ، نجد أن أهم هذه الأسس :

**1) الإيمان بمراقبة الله :**

يستشعر الذي يتولى عملية الرقابة في البنك الإسلامي بأن الله سبحانه وتعالى يراقبه في كل تصرفاته وأعماله وأنه سوف يحاسبه على ذلك يوم القيامة وعليه أن يخشى الله ولا يخشى من يراقبهم ، كما يجب عليه أن لا يجامل أحداً في عمله.

**2) الرقابة توجيهية وإرشادية :**

ليست الغاية من الرقابة تصيد الأخطاء ولكن تنمية جوانب الخير واستكمال ودراسة أوجه القصور والتجاوزات والمعاونة على تجنبها مستقبلا ، لذلك فهي توجيهية وإرشادية وتمثل نوعاً من أنواع الإعانة على تحقيق الخير والتناصح والتواصي بالحق في سبيل تحقيق مقاصد البنك.

**3) الرقابة الفورية :**

يلزم أن تتم عمليات الرقابة الداخلية أولاً فأول وأن تتزامن مع التنفيذ حتي يمكن معرفة الانحرافات فور حدوثها وأسبا ا ثم التوصية بعلاجها قبل أن تستفحل وتسبب أضراراً مضاعفة ، وهذا ما تتميز به الرقابة الداخلية عن الرقابة الخارجية.

**4) اتباع الحكمة والحسني في توجيه النصح :**

يجب على المراقب عند مناقشته لجوانب القصور والمخالفات وعند تقديمه للنصح والإرشاد أن يلتزم بالخلق الطيب والسلوك السوي وبالحكمة والموعظة الحسنة ، ذلك أنه من متطلبات الرقابة الحفاظ على كرامة وذاتية الآخرين الذين هم أخوة له ، وعليه كذلك أن يتجنب التشهير والتجريح م لأن ذلك ليس من خلـق المسلم.

**5) الاطمئنان بعد الثقة :**

يجب أن يشعر المراقب والعاملون الذين يراقب تصرفا م وأعمالهم بـأن الثقـة متوافرة تماماً ولا شك في كفاء م وقدر م وإخلاصهم ، ولكن الغايـة هـي الاطمئنان من عدم وجود أخطاء ، مع الإيمان بأنه ليس هناك إنسان معصوم من الخطأ والنسيان.

ومن ناحية أخري يلزم أن يعرف الجميع أن مهمة المراقب هي مكملـة لأعمالهم وتغطية لهم ودرء لهم من الوقوع في الأخطاء في المستقبل ، وأ ا وظيفة لابد من القيام ا حتى تكتمل الواجبات لأن من لا يتم الواجب إلا بـه فهـو واجب.

**6) الشمولية :**

ويقصد ا أن تغطي عمليات الرقابة الداخلية كافة المعاملات والأنـشطة وأن تشملها من محاورها المختلفة سواء أكانت محاسبية أو إدارية أو شرعية وسواء في المستويات الإدارية العليا أو الدنيا.

**7) الاستمرارية :**

ويقصد ا استمرار عملية الرقابة ما دام النشاط قائماً ومستمراً وذلك لـضمان تطبيق أساس الفورية في اكتشاف الأخطاء. ويتطلب تطبيق الاستمرارية وجود خطة مستمرة لعمليات الرقابة ذات برامج زمنية وفنية تتسم بالمرونة.

8) **الموضوعية :**

وتعني البحث عن الأدلة الثابتة والتجرد لها وتجنب التأثر بالنواحي الشخـصية والعاطفية وذلك في كل الأمور صغيرها وكبيرهـا وبالنـسبة للعـاملين مـن المستويات العليا لبيان الانحرافات.

9) **الأمانة والصدق :**

ويعني أن تتسم البيانات والمعلومات الواردة في تقارير المراقب بالصدق والدقـة وعدم التحيز. مفصحة عن الواقع ، وأن تكون مفيدة يمكن أن ينتفع ا المدير في اتخاذ القرارات الصحيحة.

10) **النقد البناء :**

ويعني أن يلحق بملاحظات المراقب الاقتراحات والتوصـيات البديلـة القابلـة للتطبيق وإبراز المنافع الموجودة من تطبيقها ، ولا يجب تغيير نظام إلا بعد إيجاد البديل الأفضل.

11) **اقتصاد النفقات :**

يلزم أن يقصد في نفقات عمليات الرقابة الداخلية ، كمـا يجـب أن تكـون عوائدها أكثر من تكلفتها ، وهذا يتطلب دراسة الجدوى الاقتصادية لتكلفـة العنصر البشري والوسائل المادية التي تستخدم في عملية الرقابة.

12) **الجمع بين الثبات والمرونة :**

يجب أن يجمع ج ونظام الرقابة الداخلية للبنك بين الثبات والاستقرار بالنـسبة للقواعد والأصول المرونة للإجراءات والأساليب ، حتي يمكن أن يتكيف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالبنك.

ب- **أساليب الرقابة الداخلية في البنك الإسلامي :**

يقصد بأساليب الرقابة بصفة عامة الوسائل التي يستعين ا المراقب (الرقيـب) الداخلي في تنفيذ عمليات الرقابة ، ومن أهم تلك الأساليب ما يلي :

**1) أسلوب الرقابة الشخصية :**

ويتمثل في أن يقوم المراقب الداخلي بنفسه بعمل زيارات ميدانية للبنك وفروعه وشركاته ويتصل ببعض العاملين ويستقي منهم بعض البيانات والمعلومات عن سير العمل وتطوره والتعرف على أهم أوجه القصور وسبل التغلب عليها. وهذا الأسلوب من الرقابة هام جداً لأن هناك العديد من الانحرافات والأخطاء ذات الطابع غير الملموس الذي يصعب الوقوف عليه من الدفاتر والسجلات والإحصائيات.

**2) أسلوب الرقابة المفاجئة :**

ويتمثل في قيام المراقب الداخلي على فترات غير دورية بعمل رقابة مفاجئة على بعض مواقع الأنشطة للبنك وفروعه ومجالات استثمارية ، ولاسيما في مجالات جرد الخزائن والمخزون والاطمئنان من أن الأعمال تتم أولاً فأول ، ولا يتم ترحيل الأعمال مما يؤدي إلى تراكمها.

ولقد تبين من الدراسة والتطبيق العملي لهذا الأسلوب نجاحه في جعل العاملين في يقظة تامة وانتباه ، مما يجعل الحصول على البيانات والمعلومات أولاً فأول أمر ميسر.

**3) أسلوب نظم المعلومات للإثبات والتحقق :**

ويتمثل في القيام بتجميع معلومات عن الأنشطة المختلفة وعمن يزاولها، وتحفظ في ملفات بطرق معينة يستفيد منها المراقب الداخلي في عمليات تطابق المعلومات والتثبت من صحتها.

**4) أسلوب المراجعة الداخلية :**

وتتمثل في فحص المستندات والحسابات والسجلات والملفات بهدف الاطمئنان من أن العمليات المالية قد تمت وسجلت بالدفاتر وأن المعلومات المحاسبية الخارجية تمثل الأنشطة التي قام بها البنك خلال الفترة.

### 5) أساليب المحاسبة الإدارية :

من أهم أساليب المحاسبة الإدارية التي يمكن الاستعانة ا ما يلي :

- ❖ أسلوب الموازنات التقديرية.
- ❖ أسلوب نظم محاسبة التكاليف.
- ❖ أسلوب التحليل المالي للقوائم.
- ❖ أسلوب التحليل الحدي.
- ❖ أساليب التحليل الإحصائي والرياضي.

**ثالثاً : الرقابة الشرعية على البنوك الإسلامية :**

حتي تكون معاملات البنوك الإسلامية وأنشطتها مطابقة لأحكـام الـشريعة الإسلامية الغراء تنص الأنظمة الأساسية ووثائق تأسيسها على إخضاع كافة معاملات البنك للرقابة الشرعية من خلال لجنة الفتوى والرقابة الشرعية أو على الأقل مستـشار شرعي. ويتم اختيار هذه اللجان أو المستشارين من بين كبار العلمـاء المتخصـصين وتكون آراؤهم ملزمة. [18]

وتقوم هذه اللجان بإبداء الرأي بالنسبة لكل أداة من الأدوات المالية الإسلامية التي تستخدمها البنوك فضلا عن أي عملية مستحدثة.

كما تقوم لجنة الفتوى والرقابة الشرعية بإعداد تقريرها السنوي على الميزانيـة والقوائم الختامية للعرض على الجمعية للبنك مثلها في ذلك مثـل مراقـب أو مـراقبي الحسابات وبحيث يتضمن تقريرها نتيجة فحصها لجميع أعمال البنك والتحقيـق مـن اتفاقها مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء وأ ا من بين الأعمال التي سبق أن أقر ـا الهيئة ووضعت لها قواعدها وضوابطها الشرعية.

وتقوم هذه اللجان على مدار العام بإصدار الفتاوى وإبداء الرأي الـشرعي في جميع العمليات التي يباشرها البنك ، إلا إذا كانت هذه العمليات أو الأنـشطة مـن الأعمال النمطية التي سبق وأجاز ا اللجنة.

وقد تضمنت لائحة الهيئة العليا للفتوى الشرعية في صور ا التي وافق عليها مجلس إدارة الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية بجلسته الخامسة والعشرين المنعقدة في اسطانبول في 13 أغسطس 1988 ، تحديد أغراض الهيئة واختصاصا ا على الوجه التالي :

- تأكيد التزام البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في معاملا ا بأحكام الشريعة الإسلامية.
- تحقيق الانسجام بين ما يصدر عن أجهزة الفتوى والرقابة الشرعية في مختلف البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية لتلافي ما يكون بينها من تضارب في هذا ا ال.
- العمل على استنباط المزيد من الأدوات والسياسات المالية التي تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية وتغطي احتياجات العصر ومتطلبات التطور وتقديمها إلى البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عملاً على تطوير الأساليب والخدمات المصرفية.

وفي سبيل تحقيق الهيئة للأغراض الموكولة إليها تختص بما يلي بصفة رئيسية :

- إبداء الرأي الشرعي فيما يعرض عليها من مسائل من جانب أمانة الاتحاد أو أجهزة الفتوى بالبنوك والمؤسسات الأعضاء أو غيرها.
- بحث ملاءمة الممارسات العملية التي تقوم البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بتطبيقها مع الشريعة الإسلامية.
- نشر الآراء الشرعية فيما يجري من معاملات في الأسواق المالية ، والتصدي لما يتم من معاملات غير متفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء في الصحف أو ا لات أو الدوريات المتخصصة أو بإصدار النشرات والكتيبات والمراجع اللازمة.

- تغذية البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية أولاً فأول بما يتفق عليـه مـن آراء حول المعاملات المصرفية التي تقوم ا هذه المؤسسات.
- البت فيما قد يثور من خلاف في التطبيق بين البنـوك والمؤسـسات الماليـة الإسلامية الأعضاء بالاتحاد.
- النظر في التطبيقات العملية التي يظن أ ا وقعت أحكام الشريعة الإسلامية.
- السعي نحو اتخاذ فكر شرعي موحد حول صور وأشكال المعاملات.
- التصدي لبيان الأحكام الشرعية حول المسائل الاقتصادية التي جدت أو تجـد وتقوم عليها مصالح ضرورية في البلاد الإسلامية.
- إصدار البحوث الشرعية بما يمكن من دعم الحركة الفكرية الـتي ـدف إلى صياغة النظرية الإسلامية في المال والاقتصاد.

وللهيئة في سبيل ممارسة هذه الاختصاصات حق الاطلاع على قوانين ولـوائح البنوك والمؤسسات في كافة الأحوال.

ومن الجدير بالذكر أن الهيئة العليا للفتوى والرقابة الشرعية تستند فيما تصدره من فتاوي وقرارات إلى المقاصد العامة وقواعدها الكلية وأحكامها الجزئية المستمدة من الكتاب والسنة دون التقيد بمذهب معين.

**رابعاً : الرقابة عن طريق مراقبي الحسابات :**

تقضي جميع الأنظمة الأساسية للبنوك الإسلامية أن يكـون للبنـك مراقـب حسابات أو أكثر تعينه الجمعية العامة وتحدد أتعابه سنوياً ويشترط أن يكون مقيـداً في سجل المحاسبين والمراجعين بالدولة القائم ا البنك. وتحدد هذه الأنظمـة مـسئوليات مراقب الحسابات والمهام المسندة إليه. وهي في مجموعها وبصفة أساسية لا تخرج عـن المسئوليات النمطية المتعارف عليها في مواجهة الجمعية العامـة والأجهـزة الرقابيـة المختلفة.

إلا أنه إزاء طبيعة نشاط البنوك الإسلامية وعمليا ا التي تقوم أساساً على نظام المشاركة في الربح والخسارة واختلاف العوائد بين عملية وأخرى وفق بنـود عقـدها ونتائجها ، فإن مهمة مراقب الحسابات تمتد إلى مراجعة العمليات للاطمئنان إلى تنفيذ عقد كل عملية من عمليات المرابحات والمضاربات والمشاركات ... وغيرها ونـصيب كل طرف من أطرافها فى العوائد. كما تمتد مسئولية مراقب حسابات البنك الإسلامى إلى تحققه من سلامة ما تقرره إدارة البنك من توزيعات علـى أصـحاب حـسابات الاستثمار أخذاً فى الاعتبار أن هذه التوزيعات قد تكون ربع سنوية أو على فترات على مدار السنة المالية للبنك ، ويتصل بذلك نصيب المساهمين من الفوائض التى تتولد والتى توزع عليهم بقرار من الجمعية العامة للبنك ، الأمر الذى يضاعف مـن مـسئوليات مراقبى حسابات البنوك الإسلامية بالمقارنة بمراقبى حسابات البنوك التقليدية.

**خامساً : الرقابة عن طريق البنك المركزى** :

هذا النوع من الرقابة يلعب دوراً مؤثراً وفعالاً في ظل التطبيق الإسلامي، إلا أنه يجب مراعاة طبيعة النظام المصرفى وأسسه ولذا يجب أن يكون متلائماً معها. وتلخص وسائل الرقابة على المصارف في ما يلي :

(1) تطبيق الإجراءات المتبعة مع البنوك التقليدية نفسها على البنوك الإسلامية عنـد منح تراخيص إقامة بنوك جديدة أو فتح فروع لبنـوك قائمـة ، ومـن هـذه الإجراءات :

- التراخيص بإقامة البنوك ومزاولتها لأنشطتها والسماح لها بفـتح فـروع جديدة.
- الحدود الدنيا لرأس المال.
- الاشتراطات الخاصة بعضوية مجالس إدارات البنوك وتعيين مراقبي حسابات.
- الالتزامات بالتعريفة الموضوعية لأسعار الخدمات المصرفية.
- الضوابط الموضوعية للتعامل في النقد الأجنبي.

- الالتزامات بتقديم البيانات المطلوبة للسلطات النقدية في مواعيدها.
- الالتزام بمواعيد العمل المقررة للجمهور.

(2) وضع حد أقصى لا تتعداه ملكية أي فرد (أو التابعين لـه) أو يخـص معنـوي وشركاته التابعة له) لأسهم البنك الإسلامى ، كما يلزم وضع حد أقصى لحقوق التصويت التي يتمتع ا كل مساهم.

(3) ينبغي أن يتوافر رأس المال المناسب للبنك الإسلامي ، نظراً لطبيعة الدور الـذي يقوم به ولجمعه بين نشاط البنوك التجارية والبنوك الاستثمارية. كما يلزم التنبيه إلى أهمية تكوين احتياطات من نسبة محددة من الأرباح قبـل التوزيـع علـى المساهمين.

(4) يشـترط في مديري البنـوك وموظفيها الاشتراطات نفسها في البنوك التقليدية.

(5) يسمح للبنوك الإسلامية بتلقي الودائع الجارية الـتي لا تـشـارك في الـربح أو الخسارة ، وبذلك تكون مضمونة ، كما يسمح لها بتلقي ودائـع اسـتثمارية في المخاطر والربح والخسارة. وبالنسبة للاحتياطي القانوني، يجب أن تلتزم به البنـوك الإسلامية فيما يتعلق بالحسابات الجارية وفقاً لنفس الأسس المطبقة على البنـوك الأخرى ، ولكن بالنسبة لتطبيق نسبة الاحتياطي القـانوني علـى حـسابات الاستثمار فإن هذا يتعارض مع طبيعة هذه الحسابات ، ويجب علـى البنـوك المركزية أن تأخذ ذلك في اعتبارها عند تحديد نسبة الاحتياطي القانوني. كمـا يجب أن يراعي البنك المركزي كل ما سبق أيضاً عند تحديد نسبة السيولة علـى حسابات الإيداع بالبنوك الإسلامية.

(6) يكون للبنك المركزي السلطة للإشراف على عمليات الاسـتثمار والتمويـل وتنظيمها بمراعاة طبيعة عمليات تلك البنوك ولوائحها ومجـالات توظيفهـا ، وذلك بإصدار التوجيهات في مجالات متعدد منها:

- تحديد ا الات التي يجوز أو لا يجوز تمويلها والحد الأقصي لهذا التمويـل والهامش الذي تحتفظ به ونسبة الضمان التي يحصل عليها بخصوص بعض أنواع التمويل وتوزيع المخاطر بتنويع عمليات الاستثمار.

- تحديد حجم الاستثمار المخصص لكل عميل أو صناعة أو قطاع بالنسبة لرأس مال البنك واحتياطاته.
- تقدير الحد الأدني والحد الأقصي لنسبة حصة البنوك مـن الأربـاح في عمليات المشاركة والمضاربة.
- تقدير الحد الأدني والحد الأعلى للأجر الذي تأخـذه البنـوك مقابـل الخدمات المصرفية.

(7) للبنك المركزي حق التفتيش على البنوك الإسلامية في أي وقت يشاء وفحـص سجلا ا وحسابا ا باعتبارها وسيطاً مالياً وعلى البنك المركزي أن يراعي المعايير والضوابط التي تناسب نشاط تلك البنوك.

(8) إذا رأى البنك المركزي إخلالاً في البنوك بالقواعد أو أن إدارته تضر بـالمودعين أو أن حالة السيولة لديه سيئة أو في طريقها إلى ذلك ، فمن حقه اتخاذ واحد أو أكثر من الإجراءات التالية :

- أن يطلب من البنـك أن يتخذ أي خطوات يراها ضـرورية لمواجهـة ذلك.
- تعيين مستشار أو أكثر لتقديم المشورة لإدارة عمليات البنك.
- إيقاف أو عزل أي مدير أو موظف.
- إيقاف عمليات البنك أو سحب رخصته.

**سادساً : الرقابة عن طريق فئات المجتمع المتعددة :**

تقوم مختلف فئات ا تمع بالرقابة على البنوك الإسلامية وذلك من خلال متابعة ما تقدمه من أنشطة وخدمات ، وتأثيرات على أفراد ومنظمـات ا تمـع المختلفـة. فرجال الدين ومؤسسات الإعلام المختلفة وفئات المتعاملين المودعين أو طالبي التمويـل من خلال شكاويهم ومقترحا م وأسـاتذة الجامعـات والمفكـرين والاقتـصاديين والاجتماعيين ، كل هؤلاء وغيرهم يراقبون أعمال تلك البنوك من خلال توصـيا م

وكتابا م وآرائهم وانتقادا م التي غالباً ما تصل إلى سماع المـسئولين عـن البنـوك الإسلامية فيقفوا منها على الإيجابيات والسلبيات التي تساعدهم علـى بنـاء الخطـط وصياغة السياسات على أسس رشيدة.

# هوامش الباب الثالث

(1) يمكن الرجوع في هذا الجزء تفصيلاً لكتابنـا: **الإدارة الاسـتراتيجية لمواجهـة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، 1988م

(2) د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، **إدارة الأعمال، وظائف المـدير في المنظمـات المعاصرة** (المنصورة: المكتبة العصرية 2002)

(3) راجع أيضاً الفصل الثامن عن التخطيط المصرفي.

(4) راجع تفصيل ذلك بنفس الفصل تحت عنوان: مراحل الإدارة الاستراتيجية.

(5) من نشرات المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية بمصر.

(6) راجع تفصيل هذه الأنواع في كتابنا: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

(7) استرشاداً بدراسات قام ا الباحث عند إتمامه لرسالة الدكتوراه عن العوامل المؤثرة في التخطيط للأنشطة المصرفية والاجتماعية التي يمارسها البنك الإسلامي.

(8) راجع الفصل السابع من هذا الكتاب: مراحل إدارة الاستراتيجية الجزء الخـاص بوضع الغايات والأهداف.

(9) يمكن الرجوع إلى:

- د. محمد أحمد سراج، **النظام المصرفي الإسلامي** (القاهرة: دار الثقافة، 1989).
- د. عبدالحميد محمود البعلي، **الاستثمار والرقابة الشرعية في البنوك والمؤسـسات المالية الإسلامية: دراسة فقهية وقانونية ومصرفية** (القـاهرة: مكتبـة وهبـة، 1402هـ / 1991م).
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ( **الجـزء الخـامس) ا لمـد الأول، الأصول الشرعية والأعمال المصرفية في الإسلام**، القاهرة، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية 1402هـ / 1982م)

- د. محمد صلاح محمد الصاوي، مشكلة الاستثمار في البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام، **رسالة دكتوراه غير منشورة** (المنصورة: دار الوفاء 1990م)

- د. شوقي إسماعيل شحاتة، تحليل وتشخيص الإطار الفكري والأسس والسياسات المحاسبية في المصارف الإسلامية، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمرالعام للبنوك الإسلامية باسطنبول – تركيا،** 18-21 أكتوبر 1986م، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1987م.

(10) د. حسين حسين شحاتة، أ. محمود عبدالحكيم زعير، **المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق** (غير موضح بيانات النشر)

(11) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء الثالث)، **التنظيم في البنوك الإسلامية،** إعداد د. سيد الهواري (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1980).

(12) يمكن الرجوع تفصيلاً لمراجع التنظيم والإدارة ومنها:

- د. محمود عساف، **المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987).

- أحمد إبراهيم أبو سن، **الإدارة في الإسلام** (القاهرة: مكتبة وهبة، 1984).

- د. فهد صالح السلطان: **النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة** (الرياض: المؤلف، 1991).

(13) د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، **التوجيه والقيادة في البنوك الإسلامية**، بحث منشور، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1995.

(14) د. محمد عبدالله البرعي، **مبادئ الإدارة والقيادة في البنوك الإسلامية: دراسة مقارنة** ( الدمام: نادي المنطقة الشرقية الدبي، 1994/).

(15) يمكن الرجوع إلى:

- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ( الجزء الرابع) ، إدارة الموارد البشرية،(القاهرة، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981).
- د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية** (المنصورة: المكتبة العصرية 2000)

(16) د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، إدارة الأعمال، وظائف المدير في المنظمات المعاصرة (مرجع سبق ذكره)

(17) د. حسين حسين شحاتة، أ. محمود عبدالحكيم زعير، (مرجع سبق ذكره).

(18) د. جمال الدين عطية، **البنوك الإسلامية** بين **الحرية والتنظيم، التقليد والاجتهاد، النظرية والتطبيق** (قطر: كتاب الأمة رقم 133، صفر 1407هـ)، ص58- 77.

## الباب الرابع

# إدارة علاقات البنك الإسلامي
# بأطراف البيئة الخارجية

## الفصل الثانى عشر

# تسويق الخدمات المصرفية فى البنوك الإسلامية وتنمية العلاقات مع العملاء

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية :

- **مفهوم التسويق المصرفى وأهميته فى البنوك الإسلامية.**
- **عملية المبادلة التسويقية فى البنك الإسلامى.**
- **المزيج التسويقى للخدمات المالية والمصرفيه فى البنك الإسلامى.**
- **مقومات العلاقات الناجحة مع العملاء لتحقيق فعالية البنك الإسلامى.**
- **التسويق الاجتماعى كمدخل لتسويق الخدمات التكافلية فى البنك الإسلامى.**

# مُقَدِّمَة

إن الدور الفعال الذى تؤديه البنوك الإسلامية فى خدمة المجتمع مـن خـلال تقديمها لمزيج متكامل من الخدمات المالية والمصرفية والتكافلية ، لا يكتمل إلا من خلال سعيها نحو وضع استراتيجية تسويقية فعالة حتى تصل هذه الخدمات إلى العملاء وتحقق الفائدة والمنفعة المرجوة من ورائها ، ومما يزيد من أهمية حاجة البنـوك الإسـلامية إلى ذلك تلك المتغيرات والظروف البيئية المحيطة فالمنافسة المصرفية على أشدها ، والمواجهة الساخنة بينها وبين البنوك التقليدية مستمرة ودائمة ، وحرب الإعلام مـستمرة نحـو تعاملات البنوك الإسلامية ورصد حركاتها وسكناتها هذا إضافة إلى سعى تلك البنـوك للحصول على شريحة العملاء المحتملة وتقديم الخدمة المالية والمصرفية التى تمكنـها مـن خدمة مجتمعها وتحقيق أهدافها.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض بعض الموضوعات التسويقية التى تسهم فى رفع كفاءة تسويق خدمات البنوك الإسلامية وتعمل على تدعيم علاقاتهـا مـع عملائهـا وجماهيرها ، فيبدأ بعرض مفهوم التسويق المصرفى وأهميته فى البنـوك الإسـلامية ، ثم يتناول عملية المبادلة التسويقية فى البنك الإسلامى ، بعد ذلك نوضح المزيج التسويقى للخدمات المالية والمصرفية فى البنوك الإسلامية ، ومن النقاط ذات الأهمية الكـبيرة فى مجال التسويق فى عنصر العولمة تلك المتعلقة بالمقومات الأساسية للعلاقات الناجحة مع العملاء لتحقيق فعالية البنك الإسلامى ، وأخيراً نعرض لأبعاد التـسويق الاجتمـاعى كمدخل لتسويق الخدمات التكافلية فى البنك الإسلامى.

**مفهوم التسويق المصرفى وأهميته فى البنوك الإسلامية :**

تتعامل البنوك الإسلامية فى مختلف المجالات التمويلية والاسـتثمارية ، بجانـب تنمية المجالات التكافلية فى المجتمع. وتلتزم تلك البنوك فى كافة معاملاتهـا بمقتـضيات الشريعة الإسلامية ، ولهذا يجب عليها تسويق تلك المعاملات والخدمات والأفكار التى

تقدمها. وليس هذا فقط ، بل يجب أن تعمل على تسويقها مراعية فى ذلك خصائصها والمستفيدين منها وا تمع الذى توزع فيه وتعمل على تحقيق تنميته.

يمكن تعريف التسويق المصرفى فى البنوك الإسلامية بأنـه : **كافـة الجهـود الإنسانية المبذولة والمتعلقة بتصريف وانـسياب الخـدمات والأفكـار المـصرفية والتكافلية من البنك الإسلامى** إلى **العمـلاء والمـستفيدين ، لإشـباع حاجـاتم ومتطلباتم المالية والاجتماعية ، والمساهمة** فى **تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ،** وتحقيق **المنافع المادية والمعنوية للمساهمين والعاملين وا تمع** فى **ضوء الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.**

ومن التعريف السابق يمكن الوقوف على عدة عناصر تتمثل في الآتى :

1- **أن هناك** مجموعة **متكاملة من الجهود الإنسانية** التى يجب على البنك الإسلامى بذلها والقيام ا حتى يتسنى له أداء دوره التسويقى بنجاح ، ولابد من تكامـل هذه ا هودات والأنشطة.

2- تتمثل **الأنشطة التسويقية** الواجب على البنك القيام ا فى مجموعة مختلطة مـن الخدمات والأفكار لتكوينها وتصميمها والتخطيط لها ، وبيان تكلفتها الحقيقية بما يسهم فى تسعيرها ، والعمل على توزيعها بحسب المكان والزمان المناسبين ، بالإضافة إلى ترويج تلك الخدمات والأفكار وتنشيط عمليات تصريفها للعملاء والمستفيدين. وتعرف تلك الأنشطة فى إدارة التسويق بالمزيج التسويقى.

3- أن النشاط التسويقى المبذول لا يقف على إدارة التسويق والبيع فقط ، وإنما يمتد لكافة إدارات البنك الإسلامى ، فالكل يهدف إلى توفير الخدمات بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

4- يجب أن يرتكز النشاط التسويقى فى البنك الإسـلامى على **فهم واسـتيعاب حاجات العملاء والمستفيدين** ، والوقوف على رغبـا م الماليـة والمـصرفية والتكافلية ، ومن ثم العمل على إشباع تلك الحاجات حسب متطلبا م.

5- ترتكز الأنشطة التسويقية على **عملية المبادلة** بين البنك الإسلامى وعملائـه ، فكل طرف منهما ينتظر تحقيق مجموعة متكاملة من المنافع والمزايا.

6- تهدف الأنشطة التسويقية إلى **تحقيق المنافع لكل من البنك الإسلامى ومساهميه** بما يعمل على نمو البنك واستمراره وبقائه ، بالإضافة إلى تحقيق **المنافع للعملاء المستفيدين** سواء كانت هذه المنافع تكوينية أو حيازية أو زمنية أو مكانية بمـا يمكنهم من إدارة شئونهم المالية والتجارية والخدمية على الوجه الصحيح.

7- يهتم البنك الإسلامى عند تسويق خدماته وأفكاره **بتحقيق الفعالية التسويقية**، ولذا فهو يضع التنمية الاقتصادية والاجتماعيـة للمجتمـع فى المقـام الأول ، ويسعى لتحقيق الربح لمساهميه ، ويعمل على إرضاء عملائه ، وفى نفس الوقت لا يغفل مصالح العاملين به.

8- يلتزم البنك الإسلامى فى كافة معاملاته وأنشطته مع جميع الأطراف ، ومنـها التسويقية بطبيعة الحال **بمقتضيات وأحكام الشريعة الإسلامية**.

تبدو أهمية النشاط التسويقى فى البنوك الإسلامية من خلال العديد من الجوانب من بينها :

1- تهتم البنوك الإسلامية بتوظيف أموالها عن طريق التمويل والاستثمار ، وليس عن طريق الإقراض فقط ، ومن ثم فإن البنك الإسـلامى فى حاجـة إلى تطـوير واستحداث مزيج متكامل من الخدمات والأفكار المتعلقة بتوظيف الأموال بمـا يتلاءم مع احتياجات العملاء والمجتمع ويحقق أهداف البنك فى نفس الوقت.

2- ضرورة دراسة حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين والتعرف على اتجاهـاتهم وميولهم ، ويرتب هذا على البنك الإسلامى القيام بالدراسات التسويقية وبحوث التسويق لتخطيط وتطوير الخدمات المقدمة.

3- يسعى البنك الإسلامى باستمرار نحو التجديد والابتكار فى شكل وكيفية تقديم الخدمات المالية والمصرفية والتكافلية ، مما يتطلب دراسة العملاء والأسـواق ، ومدى إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات لكل قطاع متطلباتـه واحتياجاتـه المتميزة عن القطاعات الأخرى.

4- يجب القيام بدراسة المنافسين والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم ، وهذا بدوره يسهم فى بيان موقف البنك منهم والتعرف على نقاط قوته وضعفه ، بما يسهل له تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف أو تحجيمها.

5- تحتاج أساليب التمويل الإسلامية كالمضاربة والمشاركة والمرابحة إلى مجهـودات تسويقية عالية. فهذه الخدمات غير منتشرة مصرفياً ، وليست نمطية فى تقديمها ، ومن ثم فإن إقناع العملاء والمستفيدين خاصة ممن ليست لديهم أى خلفية عنها يتطلب مجهوداً عالياً.

6- تحتاج الأنشطة التسويقية للخدمات التكافلية فهماً عميقاً لأحاسـيس مـشاعر المستفيدين منها ، ولهذا فالبنوك الإسلامية فى حاجة لتطبيق الأساليب التسويقية الحديثة كتسويق الخدمات والتسويق الاجتماعى وتسويق الأفكـار وتـسويق العلاقات ، وكلها تم بالتركيز على النواحي النفسية والمعنوية والاجتماعية فى تسويقها.

7- لا يمكن القيام بعمليات إنتاج الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية وتـصميمها دون الدراسة المتعلقة للسوق أولاً ثم التعرف على النـصيب المتوقـع للبنـك الإسلامى من هذه السوق. ولهذا يجب دراسة الحصة التسويقية للبنك فى السوق المصرفى.

8- إن الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية تفرض عليها الاستفادة من المزايا والمنافع ، كتعدد المعاملات والممارسات التى يمكن أن تقوم ا ، كما تفرض عليها أيضاً تحمل الأعباء والعقبات ، كالتزامها بما يحدده البنـك المركـزي مـن نـسب للاحتياطيات ومواجهة المنافسة المصرفية التقليدية ومواجهة الإعلام المضاد ، مما يلزم البنوك الإسلامية بضرورة زيادة ا هود التسويقى الواجب عليها القيام به.

**عملية المبادلة التسويقية فى البنك الإسلامى** :

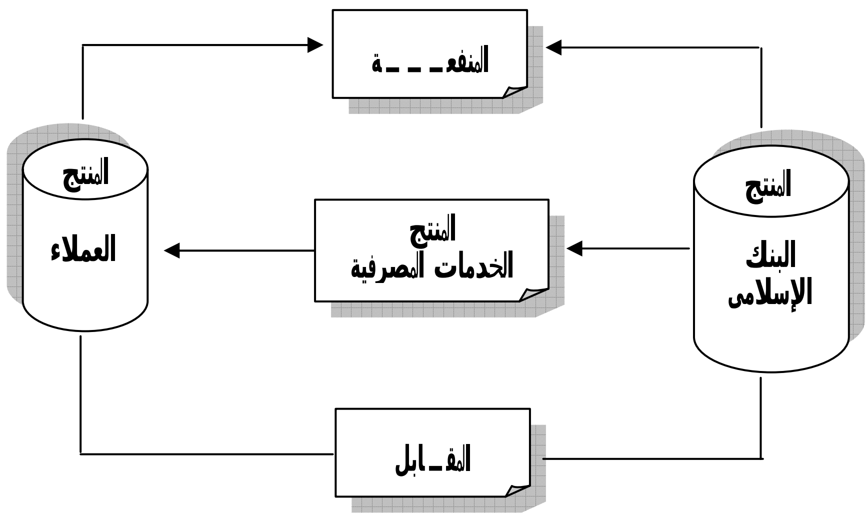
يمثل البنك الإسلامى منظمة مالية اقتصادية واجتماعية ذات قيمـة جوهريـة لتنشيط المعاملات المالية والحياة الاقتصادية ، إذ يعمل على تحقيق مجموعة من المنـافع

المادية والاجتماعية لجميع الأطراف المتعاملة معه. فالبنك الإسلامى يعمل على تقـديم مزيج متكامل من الخدمات المالية والمصرفية والتكافلية.

إن المزيج الخدمى المصرفى الإسلامى الذى تعمل البنوك الإسلامية على تقديمـه سواء تمثل فى خدمات تمويلية كالمشاركة والمضاربة والمرابحـة ، أو كـان فى صـورة خدمات مصرفية كقبول الودائع وتحصيل الشيكات وفتح الاعتمادات المستندية وإصدار الكفالات المصرفية أو تحقق من خلال الخدمات الاجتماعية والتكافلية التى يؤديها البنك كالقرض الحسن والأنشطة المتعددة فى مجال الزكاة، هذا المزيج الخدمى يحتاج إلى مبادلة تسويقية تتمثل مرتكزا ا الرئيسة فى خمسة عناصر يوضحها الشكل رقم (1/12) :

**الشكل رقم (1/12)**

**عناصر عملية المبادلة التسويقية فى البنك الإسلامى**




يتضح من خلال الشكل رقم (1/12) أن عناصر عملية المبادلـة التـسويقية اللازمـة لتسـويق الخدمـات المالية والمصرفيـة والاجتماعية فى البنك الإسـلامى هى :

### (1) الطرف الأول : البنك الإسلامى :

البنك الإسلامى هو الطرف الأساسى فى عملية المبادلـة التـسويقية ، إذ يتحمل البنك مسئولية تصميم هذه الخدمات وتحديد مواصفاتها وخصائـصها تبعـاً لاحتياجات العملاء ومتطلبـات السوق وبما يتفق مـع مقتـضيات الـشـريعة الإسلامية ، ويهدف البنك الإسلامى فى تقديم هذه الخدمات المتعـددة إلى تحقيـق المنفعة لملاكه وعملائه ومجتمعه ، والعاملين به.

### (2) الطرف الثانى : العملاء والمستفيدون :

يعد العملاء والمستفيدون الطرف الثانى فى عملية المبادلة التـسويقية ، حيث يقدمون على الاستفادة مما يقدمه البنك الإسلامى من خدمات لإشـباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من خلال تيسير معاملاتهم وإجراء أنشطتهم وحفـظ أموالهم وتنميتها. وهم يهبون للتعامل مع البنك الإسلامى حاصلين على إحدى خدماته أو مزيج منها لإحساسهم بأن هذا البنك يقدمها فى إطار يتوافق مـع معطيات شريعتهم ، ويتكيف مع معتقداتهم ، ويشعرهم بحل معاملاتهم ، وطيب العائد الذى يحصلون عليه، وتتعدد طوائف العمـلاء والمـستفيدين بحـسب الخدمات التى يحصلون عليها ، فهناك العملاء المودعون، وهناك العملاء طـالبو التمويل والاستثمار بكافة صوره وأشكاله، بالإضافة إلى ذلك فهناك المستفيدون من الخدمات التكافلية والاجتماعية.

### (3) مزيج الخدمات المصرفية :

إن الخدمات المالية والمصرفية التى تقدمها البنوك الإسلامية تعد جـوهر عملية المبادلة التسويقية، إذ بدونها لا تتم عملية المبادلة وهى كما قلنـا مـزيج متكامل من الخصائص والمواصفات والعناصر المادية والمعنوية ، بمزجهـا معـاً تكون منفعة لأفراد بعينهم فى وقت معين وفى حالة معينة. ولا بد من أن يتوافر فى هذا المزيج العديد من المواصفات والشروط وهى تلك التى تتعلق بمعايير تقديم الخدمات والمنافع المالية والمصرفية فى البنوك الإسلامية مـن حيـث شـرعيتها

واقتصاديتها واجتماعيتها ومراعا ا للظروف والمتطلبات البيئية وما إلى ذلك من عوامل.

**(4) المقابل :**

يمثل مجموعة العناصر التى يلتزم ا العمـلاء والمـستفيدون فى سـبيل حصولهم على الخدمات التى يقدمها البنك الإسلامى. والواضح هنا أن المقابل لا يتمثل فى صورة نقدية فقط ، وإنما يحتوى على مجموعة العناصر المعنوية المبذولة أيضاً كالجهد والوقت والأثر النفسى والاجتماعى ، ومن ثم يجـب أن يأخـذ البنك فى اعتباره هذا المقابل وهو يقدم خدماته فى ا الات المتعددة ، سواء المالية أو المصرفية أو الاجتماعية ، لعملائه.

**(5) المنفعة :**

تتحدد المنفعة فى العائد النهائي الذى ينتظره طـرفى عمليـة المبادلـة التسويقية. فالبنك الإسلامى يحصل على مزيج متكامل من المنافع. تتمثل أهـم أبعاده فيما يلى :

- تحقيق معدلات النمو المنشودة.
- تحديد معدلات الربحية المخطط لها ودعم مركزه المالي.
- تحقيق المنافع والمزايا الاقتصادية والاجتماعية.
- المساهمة فى حل مشكلات وقضايا ا تمع.
- نشر الوعي المصرفى الإسلامى وزيادة الوعي الديني.
- بناء السمعة الحسنة ورسم الصورة الذهنية الطيبة لدى الجماهير.
- التكيف والاستقرار والحصول على الحصة السوقية المأمولة.
- البقاء ضمن العائلة المصرفية وتحقيق المكانة والريادة فى السوق.

وفيما يتعلق **بالمنفعة المتحققة للعملاء والمستفيدين** ، فهى واضحة ومتعـددة أيضاً ، ويمكن بيان أهمها فى الآتى :

- الشعور بالاطمئنان للتعامل مع البنك الإسلامى (جهة محل ثقة).
- تيسير المعاملات المالية والمصرفية وإجراء .. التحويل والتحصيل.
- تحقيق الأرباح وتنميتها من خلال الأعمال والأنشطة مخلوطة برأس مال البنك.
- الرضا النفسى للتعامل مع بنك يشاركه غنماً وغرماً.
- الرضا المعنوي لمسايرة معاملاته لمقتضيات شريعته.
- الحصول على عوائد بعيدة عن شبهة الربا وأكل أموال الناس بالباطل.

**المزيج التسويقى للخدمات المالية والمصرفية فى البنوك الإسلامية** :

يتعلق المزيج التسويقى بالمنهج الذى ينهجه البنك الإسلامى لممارسة مختلـف الأنشطة التى سيقدمها لعملائه بما يسهم فى انسيا ا ووصـولها إلى المـستفيدين منـها بأفضل السبل وأيسرها ، وبما يعمل على تحقيق المنفعة المرجوة منها ويتكون هذا المزيج من مجموعة العناصر التالية :

- تخطيط الخدمات وتنميتها.
- تحديد تكلفة الخدمات وتسعيرها.
- توزيع الخدمات (مكان تقديمها).
- الترويج للخدمات المصرفية.

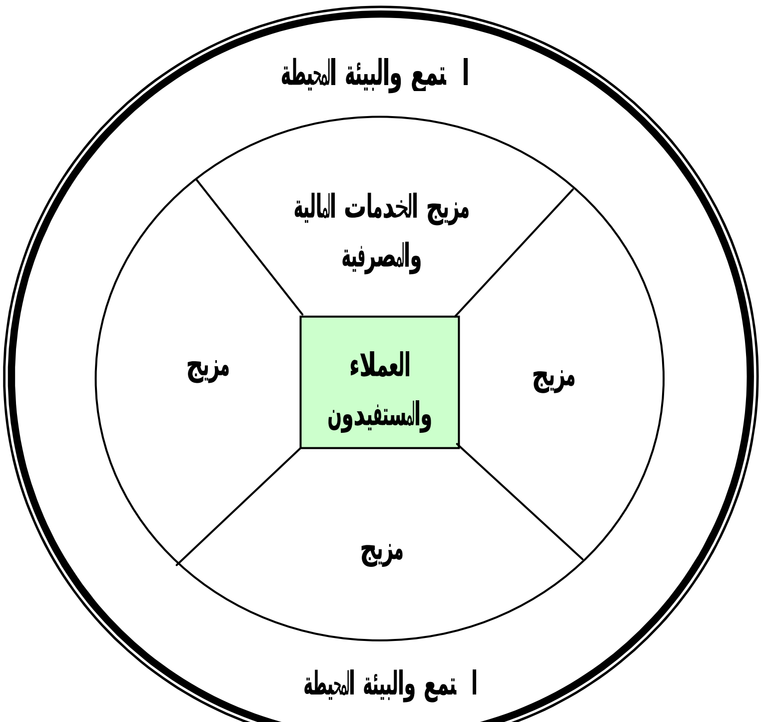
ويوضح الشكل رقم (2/12) عناصر المزيج التسويقى للخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية وعلاقتها بالعملاء ، وكذلك با تمع الذى تمارس فيه تلك البنـوك أنشطتها. ومن الشكل يتضح ترابط عناصر المزيج التسويقى اللازمة لتسويق خدمات البنوك الإسلامية وتوجيهها نحو العملاء مع مراعاة المتغيرات والعوامل التى تحدث فى

ا تمع والبيئة المحيطة حتى يمكن بناء وتنمية المزيج المناسب لحاجات ومتطلبات العملاء والمستفيدين ، ومن ثم فعلى البنك الإسلامى تحديد إجابات محددة لبعض التساؤلات التى تساعده لتصميم ووضع الخطط ورسم السياسات وتصميم الإجراءات والـبرامج من أهمها :

1- **ما هى المنفعة التى ينتظرها العمـلاء والمستفيدين مـن خـدمات البنـك الإسلامى** ؟ وتفيد الإجابة على هذا التساؤل فى تحديد الخصائص والمواصفات التى يجب توفيرها وتقديمها للعملاء والمستفيدين ، فيحدد البنك نوع الخـدمات ومواصفاته وإجراءات التعامل فيها والأشكال التى يجب طرحها ومميزات كـل نوع منها .. وهكذا.

**الشكل رقم (2/12)**

**عناصر المزيج التسويقى لخدمات البنوك الإسلامية**



2- **لماذا يبحث العملاء عن هذه المنافع بالذات** ؟ وتوضح الإجابـة عـن هـذا التساؤل بيان الأسباب التى تدفع العملاء والمستفيدون للبحث عن المنافع ، ولهذا تبين دوافع تعامل الأفراد مع البنوك الإسلامية أسباب اختيارهم لنوعيات معينة من الخدمات.

3- **من هم عملاء البنوك الإسلامية** ؟ وتساعد الإجابة عن هذا التساؤل فى بيـان الفرد أو الأفراد أو الهيئات والمنظمات التى تبحث عن الاستفادة مـن إحـدى خدمات البنوك الإسلامية ، ومن ثم تحديد خصائصهم الجغرافية والديمغرافية من حيث التوزيعات المكانية والسنية والجنسية والداخلية ... وما إليها.

4- **كيف تتم عملية الاستفادة ؟** وبالإجابة عن هذا التساؤل يمكن بيان الإجراءات الواجب اتباعها لتسويق الخدمات التى يقدمها البنك الإسلامى. فـإذا رغـب البنك فى تقديم خدمة المرابحة الدولية ، فيجب أن يحدد للمـستورد مـا هـى الخطوات التى يجب أن يلتزم ا ليتمكن من الاستفادة من هذه الخدمة تفصيلاً.

5- متى **يحتاج الأفراد للانتفاع بالخدمات** التى **يقدمها البنك الإسلامى** ؟ وتسهم الإجابة عن هذا التساؤل فى تحديد التوقيت المناسب لتسويق الخـدمات الماليـة والمصرفية والتكافلية التى تقدمها البنوك الإسلامية ، ويجـب أن يكـون هـذا التوقيت مناسباً من وجهة نظر العملاء وليس البنك ، حيث تزداد أهمية عنـصر الوقت فى تسويق الخدمات المالية والمصرفية بشكل كـبير ، حـتى الخـدمات التكافلية التي ترتبط أغلبها بتوقيت زمنى محدد يجب أخذه فى الاعتبار.

6- **أين** يم**كن تقديم خدمات البنوك الإسلامية** ؟ وتتعلق الإجابة على هذا التساؤل بتحديد شبكات التوزيع التى يمكن للبنك اتباعها وتحديد منافذ التوزيـع الـتى يعمل البنك من خلالها ، ومن ثم تحديد أماكن توزيـع البنـك الإسـلامى لخدماته ، وهذا ما يعرف بتحديد الفروع والمندوبيات التى تساعد البنك علـى تقديم خدماته للعملاء.

**ومن خلال الإجابة التفصيلة على التساؤلات السابقة يمكننا بنـاء المـزيج التسويقى الذى يساعد البنك الإسلامى على أداء رسـالته وتـصريف منتجاتـه**

**وتوزيعها على العملاء بالصورة المناسبة.** وفيما يلى نلقى الضوء باختصار على كـل عنصر من عناصر المزيج التسويقى اللازم لتسويق خدمات البنوك الإسلامية وذلك على النحو التالي : [1]

**أولاً : تخطيط الخدمات فى البنوك الإسلامية :**

تشير خدمات البنوك الإسلامية إلى الوحدات المتكاملة من **الخصائص والعناصر المتداخلة والمترابطة التى تحقق نفعاً معيناً من وجهة نظر العملاء والمستفيدين منـها ،** يستوى فى ذلك .. أن تأخذ صورة نقدية أو مادية أو تمثلـت فى صـورة خـدمات وتسهيلات مصرفية أو اجتماعية. وفى هذا الصدد يمكن التعرض للأبعاد التالية :

**1- تخطيط أنواع الخدمات المصرفية وأشكالها :**

يعمل البنك الإسـلامى على تحديـد أنواع الخدمـات التى يقدمها لعملائه مثل :

أ- خدمات الإيداع ب- خـدمات الإيـداع الاستثمارى ج- خدمات الادخار والتوفير

د- خدمات التمويل والاستثمار هـ- خـدمات التكافـل الاجتماعى و- خدمات مصرفية

ز- خدمات أمناء الاستثمار.

ثم يقوم البنك الإسلامى ببيان الأشكال المتعددة بكل نوع من أنواع الخدمات السابقة. فالإيداعات الاستثمارية قد تأخذ عدة أشكال على النحو التالي :

أ- حساب الاستثمار. ب- حساب الاستثمار المخصص. ج- صكوك التمويل كما قد تأخذ خدمات التمويل. كما قد تأخذ خدمات التمويل والاسـتثمار أشـكالاً متنوعة مثل : أ- المضاربة. ب- المشاركة. ج- المرابحة. د- المساهمة فى شركات قائمة. هـ – المساهمة فى شركات جديدة.

وفى هذا الصدد يقوم البنك الإسلامى **بتحديد خط المنتجات** الذى يشير إلى مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية التى تربط بينها رابطة معينة ، سواء لأنها تقدم بطريقة أو تقدم لنفس العملاء أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها .. الخ ، مثال ذلك خدمات الإيداع المصرفية بالبنك الإسلامى بمختلف صورها الجارية والاستثمارية والادخارية.

ويقوم البنك الإسلامى أيضاً ببيان **مزيج المنتجات** ، وهو يشير إلى مجموعة خطوات المنتجات التى يقدمها البنك لعملائه ، أى كل الخدمات التى يقدمها للأفراد ويراعى أنه عند تعدد خطوات المنتجات وزيادتها. فإن ذلك يعرف **بالاتساع** ، أما إذا كان التعدد والتنوع بداخل خط المنتجات الواحد فحينئذ يعرف **بالعمق**.

ويمكننا إيضاح الخدمات التى يقدمها أحد البنوك الإسلامية على سبيل المثال على النحو المبين بالشكل رقم (3/12) :

**الشكل رقم** (3/12)

**مزيج الخدمات التى يقدمها البنك الإسلامى لعملائه**
**من خلال استراتيجية الاتساع والعمق**

| خدمات التمويل | خدمات الإيداع | الخدمات التكافلية | الخدمات العقارية |
|---|---|---|---|
| الاستثمار المباشر | الحسابات الجارية | جمعيات تحفيظ القرآن | شقق ومحلات تجارية |
| المتاجر المباشرة | الحسابات بالعملة الأجنبية | مساعدة الطلبة الفقراء | بيوت سكنية |
| المضاربة | حسابات الخدمة الآلية | رعاية الأرامل والأيتام | إدارة وصيانة العقار |
| المشاركة | حسابات التوفير الاستثماري | دعم المساجد | تقييم العمارات والمجمعات السكنية |
| المرابحة المحلية | الودائع الاستثمارية المطلقة | الرعاية الصحية والمستشفيات | البناء للغير |
| المرابحة الدولية | الودائع الاستثمارية محدودة الدخل | الدعوة والإرشاد | |

العمق ↕

↔ **الاتساع**

**2- تطوير وتنويع الخدمات بالبنوك الإسلامية :**

طالما أن هناك العديد من فئات العمــلاء والمــستفيدين المختلفــة ظــروفهم ومتطلبا م إلى جانب التغير المستمر فى الظروف والمتغيرات البيئية وفى إمكانات البنك وقدراته ، فإن هناك فرصاً متعددة لتطوير خدمات البنوك الإسلامية فى ا الات المختلفة سواء كانت المالية أو المصرفية أو التكافلية. ويمكــن للبنــك أن يطــور فى أســلوب المعاملات المالية من خلال تنمية المزيج الحالى للخدمات المقدمة مــن خــلال دراســة وتحليل كافة أنواع البيوع الجائزة فى الفقه الإسلامى ومنها :

أ- بيع السلم.

ب- البيع الآجل.

ج- أشكال المضاربة المتعددة.

د- شركات العنان.

هـ - أحكام الجلب (الاستيراد).

و- استثمار الأموال بصورة مباشرة.

ويشير التنويع فى خدمات البنوك الإسلامية إلى تعدد الخدمات المقدمة وإضافة خدمات جديدة تواكب متطلبات الأفراد وتعمل على خدمة ا تمع والبيئة المحيطــة ، وتحقق المنافع التى ينتظرها البنك لمختلف الأطراف المتعاملة معه ، ومن أهم أســاليب التنويع فى الخدمات المقدمة من البنك الإسلامى :

أ- التنويع فى نوعية الخدمات ووظائفها.

ب- التنويع من خلال تعدد أشكال الخدمات.

ج- التنويع فى زمن تقديم الخدمات.

د- التنويع فى مكان عرض الخدمات وتقديمها.

**3- تبسيط أو إلغاء الخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية :**

قد يلجأ البنك الإسلامى إلى اتباع أسلوب التبسيط فى عرض خدماته فى بعض الأحيان. ويعنى ذلك إسقاط إحدى خدماته أو التقليل من الأشكال المقدمة وذلك لسبب أو أكثر من الأسباب التالية :

أ- قصور الموارد والإمكانات المتاحة عن تقديم هذه الخدمة.

ب- عدم إلمام البنك بكافة البيانات والمعلومات التى تساعده فى تقديم هذه الخدمة.

ج- كثرة المخاطر المحيطة بأداء مثل هذه الخدمة.

د- تغير أحوال الأفراد وظهور حاجات ورغبات جديدة تحتاج إلى إشباع بصورة أفضل من المتاح حالياً.

هـ – عدم وجود الكفاءات والكوادر التى تستطيع تقديم خدمات معينة.

**ثانياً : التسعير :**

يعد تسعير الخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية من الأمور الشائكة نظراً لما ترتبط به هذه الخدمات من تنوع وتعدد ، إلى جانب اختلاف نمط تقديمها فى كل مرة عن الأخرى ، بالإضافة إلى ما يحيط هذه الخدمات من مخاطر وصعوبات وتعدد أنواع العملاء والمستفيدين منها واختلاف قدراتهم ودخولهم وأنماط شخصياتهم ومدى التزامهم وجديتهم.

**ويمثل السعر مزيجاً متكاملاً من التكاليف والأعباء التى يتحملها الأفراد للحصول على الخدمة المرغوبة ، وعادة ما يتكون من التكلفة النقدية والأعباء الأخرى المرتبطة بالطاقة والجهد والوقت والأثر النفسى.** وفيما يتعلق بالخدمات المالية والمصرفية ، فإن العميل يتحمل قدراً من التكاليف النقدية وبعض الأعباء النفسية والوقتية ، وعادة ما يقارن العميل بين مجموع التكاليف التى سيتحملها والعائد الذى سيحققه ، فإذا وجد أن العائد أكبر ويحقق المنفعة المرجوة فإنه يترجم دوافعه فى صورة سلوك وتصرف قاصداً الحصول على الخدمة المقدمة ، أما إذا وجد أن التكاليف ستزيد

عما سيجنيه من عوائد فإنه يميل إلى الانصراف ورفض عملية الاستفادة. أما فيما يتعلق بالخدمات التكافلية ، فإن الأمر يختلف تماماً ، فالعميل نادراً ما يتحمل تكاليف نقدية في حين تزيد التكاليف النفسية والوقتية ، ولذا تزداد مسئولية البنك فى تسويق مثل هذا النوع من الخدمات تحصيلاً وإنفاقاً.

وهناك العديد من العوامل الواجبة الأخذ فى الاعتبار عند تحديد أسعار وتكاليف وأعباء الخدمات المقدمة من قبل البنوك الإسلامية من بينها :

أ- الالتزام بالشروط الشرعية والمعايير والضوابط الإسلامية.

ب- أسس تحديد العمولة والأجر بالنسبة للخدمات التى تتطلب ذلك.

ج- أسس تحديد أتعاب البنك ومكافآته المالية نظير مجهوداته واستشاراته.

د- معايير تحديد نصيب البنك فى عوائد المشاركات والمرابحات والاستثمارات والمضاربات.

ه- الجهد المبذول من قبل العاملين فى البنك.

و- التمويل المقدم من البنك لإجراء المشاركات والمضاربات.

ز- المدد الزمنية اللازمة لإتمام عمليات التمويل والاستثمار.

ح- الاتفاقيات بين البنك الإسلامى وعملائه على نسب العائد وكيفية توزيعها.

ط- التنظيم والخبرة التى يقدمها البنك لعملائه وكذلك التى تتوافر لدى العملاء.

**ثالثاً** : **التوزيع** (**المكان**) :

**يعتبر المكان أحد العناصر الأساسية** فى **مزيج تسويق الخدمات** التى **تقدمها البنوك الإسلامية ، ويشير إلى مكان تقديم الخدمة المالية والمصرفية والتكافلية** ، وغالباً ما يتم توزيع تلك الخدمات بصورة مباشرة من إحدى فروع البنك المنتشرة إلى عملائه والمستفيدين. ومن أهم العوامل التى يجب مراعاتها عند تحديد المكان المناسب لتقديم الخدمات المصرفية ما يلى :

1- اختيار قنوات التوزيع المناسبة : يجب العمل على اختيار منافذ التوزيع المناسبة التى تعمل على تقديم الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر ، وهى تتوقف على نوعية الخدمات المقدمة وإمكانية الانتشار الجغرافي لفروع البنك وصور المنافسة القائمة بين البنوك والمواقع المختارة ، وإمكانية الوصول إليها.

2- المواقع المناسبة التى يجب أن تتركز فيها الفروع المختلفة للبنك الإسلامى

3- العوامل المؤثرة فى اختيار المواقع الجديدة لفروع البنك الإسلامى وبصفة خاصة عند اختيار فروع البنك الإسلامى يجب مراعاة النقاط التالية : نوعية العملاء والمستفيدين من الخدمات المصرفية والمالية والتكافلية وتحليل ذلك لكل خدمة على حدة ، نوعية الخدمات المقدمة وخصائصها ، التكاليف والعوائد بالنسبة للحصول على الخدمات المختلفة.

4- العوامل الواجب مراعاتها لإغلاق فرع معين أو نقله أو تجديده وتطوير أعماله.

**رابعاً** : **ترويج خدمات البنوك الإسلامية** :

يشير **ترويج الخدمات** التى **تقدمها البنوك الإسلامية** إلى **أساليب الاتصال ووسائل الإقناع لتعريف العملاء والمستفيدين بكافة خدماته وتقريب الفجوة القائمة** بين **العملاء والمستفيدين بكافة خدماته وتقريب الفجوة القائمة** بين **العملاء والمستفيدين وإقبالهم على الانتفاع بالمنافع المرجوة** ، وعادة ما يضم الترويج لخدمات البنوك الإسلامية مزيجاً متكاملاً من الإعلان والاتصال المباشر والنشر وتنشيط الإقبال على تلك الخدمات وبالطبع فهو يعتمد على نموذج الاتصال المكون من العناصر الآتية :

1- **المرسل (البنك الإسلامى)** : وهو يقدم المعلومات والبيانات التى تساعد على تكوين المعارف وتعمل على تحفيز الأفراد للتعامل مع البنك الإسلامى والاستفادة من إحدى خدماته المقدمة.

2- **المستقبل** : وهم أفراد المجتمع الذين يمكنهم الاستفادة من إحدى الخدمات المالية والمصرفية والتكافلية التى يقدمها البنك الإسلامى ، كذلك الهيئات والمنظمات التى تنتظر الإستفادة من الخدمات التمويلية والاستثمارية التى يصممها البنك.

3- **الرسالة** : وتُعد لب عملية الاتصال ، إذ تم بطرح الموضوع الرئيسى للخدمات المقدمة مستعينة ببعض أساليب الإقناع والتحفيز لدفع الأفراد للتعامل مع البنك الإسلامى.

4- **الوسيلة** : وتمثل الأداة المستخدمة لنقل الرسالة بما يجذب انتباه الأفراد ويلفت اهتمامهم ويحفزهم على الإقدام للتعامل مع البنك. ولهذا يمكن تنويع الأدوات المستخدمة ، فيمكن أن تكون تلك الوسائل مرئية أو مسموعة أو كليهما معاً ، أو تنقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة أو مطبوعة على الورق ... إلخ.

**ومن أهم الخصائص الواجب مراعاتا** فى **وسائل الدعوة والترويج لخدمات البنوك الإسلامية :**

- تحديد أهداف الحملات الترويجية.
- الالتزام بالوضوح الدقيق والبيان الشامل والصادق.
- مراعاة تعدد الخدمات التى يقدمها البنك وتحرى الدقة مع قطاعات العملاء.
- لا يجب الاعتماد على الوسائل غير المشروعة كالتماثيل والصور المثيرة كما هو الحال فى بعض إعلانات اليوم.
- تحديد الرسالة الترويجية وصياغتها بالأشكال المناسبة.
- مراعاة مناسبة توقيت تنفيذ الحملات الترويجية.
- تحديد ميزانية الحملات الترويجية.
- تنفيذ ومتابعة وتقييم الجهود الترويجية.

**مقومات العلاقات الناجحة مع العملاء لتحقيق الفعالية التسويقية** :

هناك العديد من المقومات الواجب مراعاا لتدعيم العلاقات مع العملاء بما يؤدى لنجاح العمليات التسويقية واستمرار التعامل وتحقيق الرضا ، ومن بين هذه المقومات إعداد الكوادر المصرفية اللازمة لتسويق خدمات البنوك الإسلامية وذلك بالعدد والتأهيل المناسب ، هذا إلى جانب تزويد العاملين بالمصرف بالمعلومات والبيانات الكافية وكذلك السلوكيات الرفيعة ، بالإضافة إلى القدرة على التمييز بين

أنماط المتعاملين وإشباع متطلبات كل نمط من خلال الأسلوب المناسب لكسب ثقة كل منهم. وبجانب ما سبق يجب الوقوف على دوافع تعامل الأفراد مع البنوك الإسلامية والاستفادة من خدماتها وتدعيم تلك الدوافع ومحاولة إثارة الحاجة إليها ، وأخيراً من بين المقومات اللازمة لتعميق العلاقات مع العملاء القدرة على إتمام العمليات التسويقية فى مختلف مراحلها بكفاءة.

وفيما يلى نلقى الضوء **على مقومات العلاقات الناجحة مع العملاء لتحقيق الفعالية التسويقية بالبنك الإسلامى :**

**أولاً : إعداد الكوادر المصرفية اللازمة لتسويق خدمات البنوك الإسلامية :**

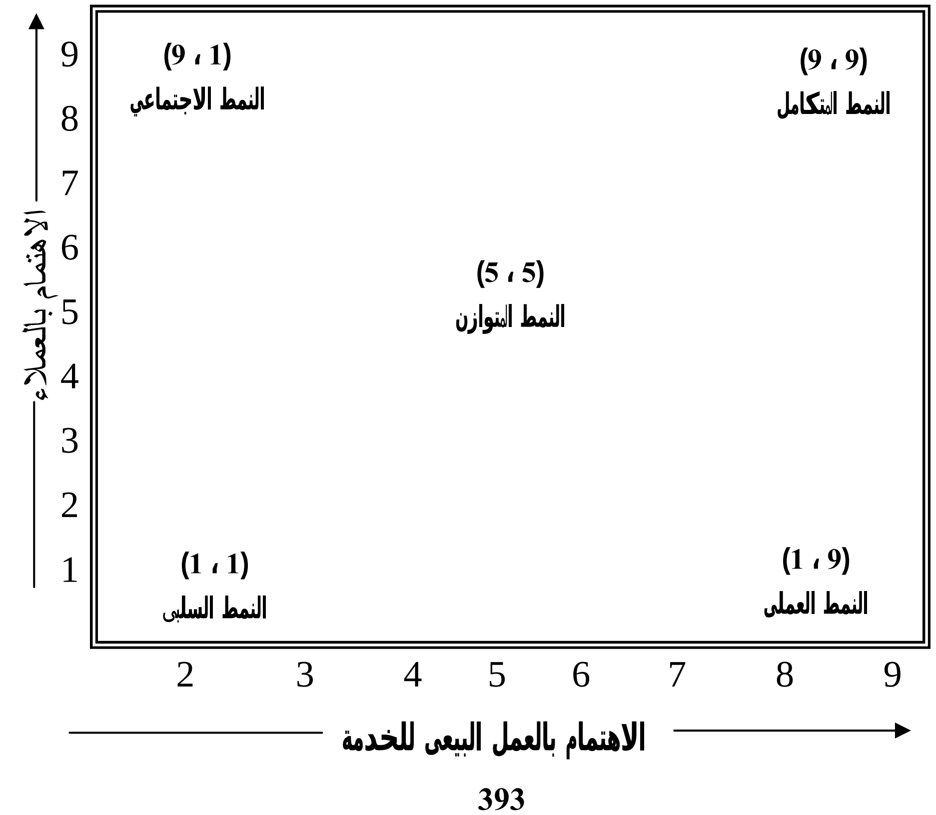
بادئ ذى بدء يجب أن نعرف أن كل العاملين بالبنك الإسلامى تقريباً عليهم واجبات تسويقية تجاه العملاء فى إحدى الحلقات أو الأنشطة الجزئية اللازمة لأداء الخدمة ، ولا يتوقف الأمر فقط على العاملين فى أجهزة بيع الخدمة على الشباك أو على المكاتب المتصلة أعمالها بأداء خدمات التمويل والاستثمار المختلفة. فالنظريات التسويقية الحديثة تركز على ترابط الحلقات التسويقية اللازمة لتسويق الخدمات التى تقدمها البنوك ، فإذا ما ذهب العميل إلى البنك ورأى لوحة الإعلان عن مكان البنك وتدرج صعوداً فى السلم الموصل إلى البنك والتقى بالساعى ورجل الأمن أو الاستعلامات ثم سار حتى وصل إلى الشباك الذى يريد التعامل من خلاله ، وتطلب الأمر استكمال بعض الأوراق والمستندات من أقسام أو إدارات أخرى بالبنك وغيرها من الخطوات فإن كل ذلك يدخل ضمن إطار أداء الخدمة التسويقية. والخلل فى إحدى الحلقات يؤثر بلا شك على الخطوات التالية ، ويؤثر على أحاسيس وشعور العميل بما يترتب عليه آثار نفسية ومعنوية قد تؤدى إلى آثار مادية تجعل العميل يفكر فى عدم الاستفادة من خدمات هذا البنك مستقبلاً. يدعونا ذلك إلى التأكيد على تواصل وتكامل وتفاعل جميع الخطوات والمراحل والاهتمام بجميع الجزئيات اللازمة لتحقيق المنفعة للعميل ، وعدم استصغار أى حلقة مهما قلت أهميتها ، فقد تؤثر بعض الأتربة الواقعة على لوحة البنك أو قليل من الصدأ الذى أصابها على نفس العميل فيفكر أن هذا الإهمال إنما يستشرى فى جميع عمليات البنك وخدماته وليس على لوحته فقط.

إن ما سبق يدعو إلى الاهتمام بالكوادر المصرفية وتأهيلها باستمرار. ولقد توصل البعض إلى أن أهم عنصرين يجب توافرهما فى العاملين بالبنك الإسلامى ، والقائمين بتسويق الخدمات المالية والمصرفية بصفة خاصة ، يتمثلان فى الاهتمام بالعمل البيعى للخدمة والاهتمام بالعلاقات مع العملاء. وقد يركز القائم بتسويق الخدمة على أحدهما دون الآخر ، أو يهملهما معاً أو يركز عليهما تماماً ، أو يركز عليهما بشكل وسط. وقد تم الاستعانة بشبكة "بليك وموتن" للتوصل إلى أنواع الكوادر المصرفية القائمة ببيع الخدمات المالية والمصرفية إلى العملاء ، ويمكن استنتاج ذلك من خلال الشكل رقم (4/12) :

ومن الشكل رقم (4/12) يتضح أن هناك خمسة أنماط أساسية للكوادر المصرفية يمكن بيان أهم خصائص كل منها على النحو التالي : [2]

**الشكل رقم (4/12)**

**أنماط الكوادر المصرفية القائمة ببيع خدمات البنوك الإسلامية**



1- **الكوادر التى تعمل على عرض الخدمات للبيع دون أى مجهود يذكر (1،1) :** ويتميز هذا النمط من الكوادر المصرفية بالاهتمام المنخفض ببيع الخدمة وكـذلك بالعلاقة مع العملاء ، حيث ينظر إلى وظيفته على أنها مجرد عرض الخدمات علـى العميل لانخفاض ولائه للبنك وقلة معلوماته عن الخدمات التى يقدمها وعدم سعى البنك لتدريبه وصقله ، ولذا فهو لا يبذل أى جهد لإقناع العميل.

2- **الكوادر التى تسعى لإتمام عملية بيع الخدمات للعملاء (9 ، 1)** : ويتميز هـذا النمط بالاهتمام الكبير ببيع الخدمة للعميل ، ولكن على الوجه الآخر فإن اهتمامه قليل بالعملاء ، إذ يعمل هذا النمط على التركيز على الخدمات ومميزاتها وأساليب الانتفاع بها ، ويدرك أهميتها ، ولذا يعمل على إقناع العميل ولكنه لا يبذل جهداً كبيراً فى إقامة العلاقات القوية مع العملاء ، وغالباً ما لا ينظر إلى المستقبل البعيـد ويتناسى أن استمرارية التعامل يعد أهم من عقد عملية البيع الحالية.

3- **الكوادر التى تتم بطرق إقناع العميل وتعتمد على المدخل السلوكى (5،5)** : ويتسم هذا النمط باهتمام متوسط بعملية بيع الخدمة إلى جانب الاهتمام المتوسط أيضاً بإقامة العلاقات مع العملاء، ولذا فهو يعرف طرق **البيع** المعتادة أكثر مـن الطرق الحديثة ، ويحاول جاهداً جذب العميل عن طريـق التـأثير الشخـصى والسلوكى ، ولكنه يفتقر أحياناً إلى البيانات والمعلومات الكافية عـن الخـدمات المقدمة وعلاقتها وطرق الاستفادة منها ودورها فى إشباع حاجات العميل ، ممـا يجعله يقنع أحياناً ويقتنع أخرى.

4- **الكوادر التى تركز على المدخل الإنسانى والمعاملة الحسنى (1،9)** : ويتـصف هذا النمط بالاهتمام الكبير بإقامة وتوثيق العلاقات مع العملاء والمستفيدين مـع قليل من الاهتمام بعملية بيع الخدمة ، ويرتكز اعتقاد هذا النمط على أسـاس أن المعاملة بالتى هى أحسن هى التى تجذب العميل للتعامل مع البنك الإسـلامى وأن التأثير الإنسانى أقوى من التأثير المادى فى التعامل ، ولذا يظهر اهتمامه بالعميـل وباستقباله والبشاشة فى وجهه بصورة دائمة ، ولكن هـذا الـنمط يفتقـر إلى المعلومات والبيانات الكاملة عن الخدمات المقدمة ولذا يرتبك عندما تزيد أسـئلة العملاء واستفساراتهم ولا يكون جاهزاً للرد عليها بصورة كافية.

5- **الكوادر التى تتم بالمدخل المتكامل** فى **خدمة العميل (9،9)** : ويتميز هذا النمط بالاهتمام الكبير بكل من بيع الخدمة وتوثيق الصلات والعلاقات مـع العمـلاء ، حيث يبذل جهداً كبيراً فى إقناع العميل بخصائص الخدمات المقدمـة ومزاياهـا وأهميتها لتحقيق المنافع التى ينتظرها ، من خلال اعتماده على مـداخل التـسويق الحديثة ، هذا بالإضافة إلى توثيق العلاقات والمعاملات مع انتظـار الغزيـر مـن معاملا م المستقبلية.

**ثانياً : تزويد الكوادر المصرفية بالمعلومات الكافية والسلوكيات الرفيعة :**

يجب أن يكون المصرفي الناجح ملماً بالعديد من البيانات والمعلومات حتى يمكنه تحقيق النجاح فى معاملاته المختلفة. فالمعلومات هى الـتى تـساعده علـى مواجهـة تساؤلات العملاء واستفسارا م ، والرد على اعتراضا م ، وتقديم المشورة والإرشـاد لهم ، وتقديم الخدمة بأفضل الطرق إليهم بما يدعم ثقة العملاء فى البنـك الإسـلامى والعاملين فيه.

ولهذا ، يجب أن يعرف المصرفى كافة المعلومات المتعلقة بالبنـك الإسـلامى كمنظمة مالية ومصرفية ، اقتصادية واجتماعية ، ومكانتها فى ا تمع ، هذا بالإضـافة إلى المعلومات عن الخدمات التى يقدمها البنك الإسلامى فى مختلف إداراته وأقـسامه ، وإن تركزت بصورة أكثر على الخدمات التى يقدمها هو ، كما يجب أن يتعرف علـى البنوك المنافسة وما تقدمه من خدمات للمتعاملين ونواحى القوة والضعف لديها ، هذا إلى جانب بعض المعلومات المتعلقة بالسوق المالية بصفة عامة ، والسوق المصرفية بصفة خاصة وكذلك النواحى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة فى ا تمع بما يمثل ثقافة عامة لدى تلك الكـوادر. **وفيما يلى نتناول بإيجاز أهم أنواع المعلومات الواجب توافرها لدى الكوادر المصرفية العاملة** فى مجـ**الات التـسويق** فى **البنـوك الإسلامية :**

1- **المعلومات المتعلقة بالبنك الإسلامى** : يجب أن يكون لدى المصرفى الناجح كل ما يتعلق بالبنك الإسلامى الذى يعمل فيه من معلومات وبيانات ترتبط بنـشأته وتطوره التاريخي ومكانته بين البنوك الإسلامية العاملة فى السوق المصرفى ومكانته

بين البنوك بصفة عامة وكذلك مركز البنك الرئيسى والفروع التابعـة للبنـك والتنظيم الإداري للبنك وأسماء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ذوى التـأثير فى استراتيجيات وخطط البنك وسياسات البنك وإجراءات التعامل فى الخدمات التى يقدمها فى شتى ا الات المالية والاستثمارية والاجتماعية الداخلية. وتفيد هـذه المعلومات فى عمليات إتمام بيع الخدمات وتقديمها بأفضل الطـرق والأسـاليب وكسب ثقة العملاء، وتكسب المصرفى الثقة فى نفسه والولاء لمنظمته وجماعتـه وممارسة عمليات الإقناع والرد على استفسارات بعض العملاء ومعالجة ما قـد يطرأ من مشكلات أو مواقف أثناء إتمام إجراءات بيع الخدمات.

2- **المعلومات عن الخدمات التى يقدمها البنك الإسلامى** : من الضرورى أن يلـم المصرفى الناجح بكافة الخدمات التى يعمل البنك الإسلامى على تقديمها للعملاء وإجراءات الاستفادة من كل نوع منها سواء ما تعلق منها بعمليـات الإيـداع المختلفة أو عمليات التمويل والاستثمار أو الخـدمات المـصرفية أو الخـدمات التكافلية والاجتماعية والتعرف على الهدف من كل نوع منها وما هى المنـافع المتحققة منها ومدى الاتساع والعمق فى خطوط منتجا ا ومجالات التنويع الـتى يدخلها البنك وكذلك التبسيط فى الخدمات المقدمة وأسباب حذف الخـدمات من المزيج الخدمى للبنك. وتفيد هذه المعلومات وغيرها عن خـدمات البنـوك الإسلامية فى تدعيم ثقة العميل وإشعاره بالمنافع المترتبة على الاسـتفادة منـها ودورها فى إشباع حاجاته ومتطلباته المالية والمصرفية والقيام بالدور المصرفي على خير وجه.

3- **المعلومات المتعلقة بالمنافسين وما يقدمونه من خدمات** : إن المصرفى الناجح هو الذى يعرف قوة خصمه ويحلل موقفه التسويقى من خلال المنافـسين. فلـيس النجاح المصرفى أن يعرف المصرفي نفسه فقط ، وإنما يلزم التعرف علـى نقـاط القوة والضعف لدى المنافسين مما يتطلب تكوين معلومات متكاملة عن البنـوك المنافسة سواء كانت بنوك إسلامية أو بنوك تقليدية وذلك بالتعرف على نـشأ ا وأهدافها ومكانتها فى السوق المالي والمصرفى وأنواع الخـدمات الـتى تقـدمها وخصائص كل منها. وتفيد هذه المعلومات فى بيان موقف البنك مـن البنـوك

المنافسة بحيث يمكنه أن يصل إلى الخدمات التى تحتاج إلى عمليات تسويق مكثفة، وتلك التى تحتاج إلى جهد تسويقى أقل ، وكذلك تتضح مزايا الخـدمات الـتى يقدمها البنك الإسلامى قياساً بما يقدمه المنافسون من خدمات ومتابعة ما يقدمه المنافسون من خدمات بما ييسر للبنك تقديم وتطوير خدماته وتنمية ما يحتاج منها إلى التطوير والتنمية.

**وفيما يتعلق بالسلوكيات الرفيعة التى يجب أن يتحلى ا المـصرفي النـاجح فى البنوك الإسلامية فهى متعددة ، ويجب أن يسعى المصرفى إلى اكتسا ا والتحلى ـا إذا لم تكن موجودة بالفعل لديه ، ومن بين تلك السلوكيات :**

1- تحديد الأهداف التى يجب أن يصل إليها بوضوح.
2- الحفاظ على المواعيد واحترام أهمية وقت الآخرين.
3- الحلم والصبر وعدم التأثر بسرعة رد الفعل وخاصة فى المواقف الحرجة.
4- اختيار التوقيت المناسب لكل خطوة من خطوات إتمام بيع الخدمة للعميل.
5- مراعاة آداب الحديث مع العملاء واستخدام الكلمات والألفاظ والمصطلحات التى يستطيع العميل أن يفهمها ويستوعبها.
6- تسلسل خطوات وإجراءات التعامل خاصة مع العملاء الجدد.
7- الإنصات الفعال للعميل ولما يبديه من وجهات نظر والرد عليها دوء.
8- الإعداد الكافى للمقابلات الشخصية والمكالمات التلفزيونية والاتصالات بكـل أنواعها.
9- الصدق فى التعامل دون تضليل أو مبالغة أو الوعد بما لا يمكنه ...
10- الحفاظ على المظهر العام لمكان العمل والظهور بالهندام الطيب.
11- عدم الضغط على العميل أو إظهاره فى صورة الجاهل.
12- ترك الفرصة للعميل للتفكير والاقتناع والرد على الاقتراحات.

**ثالثاً : تمييز أنماط المتعاملين والسعى لإرضاء كل نمط منهم :**

يعتمد نجاح البنك الإسلامى فى تحقيق أهدافه على مدى قدرته فى الحفاظ على عملائه الحاليين وكسب عملاء جدد ، مما يلقى على عائق الكوادر المصرفية ، خاصـة العليا منها ضرورة السعى لتحديد حاجات ورغبات العملاء وتقسيمهم فى قطاعـات سوقية يسهل التعامل مع كل منها ، وتحليل الخدمات التى يمكن تقديمها لكل قطـاع ، ومن ثم العمل على تصميم المزيج التسويقى المناسب لكل شريحة من شرائح العملاء بما يعرف بـ " تجزئة السوق" وغالباً ما يعمل البنك فى سوق أفراد أو سوق منظمـات ، وكلاهما مهم والتعامل فيهما يتم بشكل مترابط ، ولكن لكل منهما خصائصه. فعندما يتعامل البنك الإسلامى مع **سوق الأفراد** فإن عليه أن يقدم مجموعة متكاملة ومتنوعـة من الخدمات المالية والمصرفية والتكافلية لإرضائهم ، ولذا فالخدمات المقدمة متنوعـة وعديدة ولكن فى نفس الوقت صغيرة الحجم ومن ثم فإن الخدمات المقدمـة تتطلـب الانتشار الجغرافي الكبير لتغطية سوق الأفراد المنتشر جغرافياً ، وتعتمد على الإعـلان المكثف لتعريف الأفراد ا ، وتتمتع بجاذبية كبيرة لدى العملاء المرتقبين وعـادة مـا تتصف بالنمطية. أما عندما يتعامل البنك مع **سوق المنظمات** فإن عليه أن يقدم مجموعة من الخدمات تتصف بالعدد القليل نسبياً والحجم الكبير للخدمة الواحدة ، كذلك فإ ا تتصف بعدم النمطية نظراً لاختلاف متطلبات كل منظمة عن الأخرى والمواصفات التى تأمل توافرها.

وسواء كان البنك الإسلامى يتعامل مع سوق الأفراد أو سوق المنظمات ، فإنه من الضرورى الوقوف على الأطراف المؤثرة فى اتخاذ قرار التعامل مع البنك ، والـتى يمكن ذكرها على النحو التالي :

1- **المؤثرون** : ويمثلون الأفراد والجهات التى تعطى المعلومات عن البنك الإسـلامى والخدمات التى يقدمها ، ويأتى تأثيرهم من محاولة نقـل وجهـات نظـرهم أو محاولتهم إقناع الآخرين للتعامل مع البنك الإسلامى ومن أهم الأطراف المـؤثرة فى هذا الصدد الإعلانات التى يقوم ا البنك ، والعاملين فى البنك والأصـدقاء والجيران ورجال الأعمال ورجال التسويق المصرفى بالبنك، هـذا بالإضـافة إلى

الأجهزة والمنظمات المستفيدة من الخدمات الاجتماعية والتكافلية للبنك الإسلامى.

2- **متخذو القرارات** : وهم الأفراد الذين بيدهم سلطة اتخاذ القرار للتعامل مع البنك الإسلامى ومن أمثلتهم الأفراد المودعون الذين يمتلكون قدراً من المال ويريدون الاحتفاظ به أو استثماره لفترة من الزمن ، وكذلك الأفراد الذين يطلبون التمويل من البنك بأى صورة من الصور الاستثمارية والمستوردون الذين يريدون الاستفادة من خدمات المرابحة أو فتح الاعتمادات المستندية لدى البنك وطالبو خطابات الضمان والتجار وغيرهم.

3- **منفذو الإجراءات** : إذا كان المستفيدون من القرار غير قادرين على الذهاب للبنك الإسلامى لإتمام العمليات لسبب أو لآخر فإنهم قد يوفدون إلى البنك من يقوم بذلك ويعمل على إنهاء إجراءات إتمام الخدمة المالية أو المصرفية المطلوبة ، ومن أمثلتهم الآباء عندما يذهبون لإنهاء أعمال تخص أبنائهم أو وكيل الأعمال أو السكرتير أو أحد الموظفين لدى المنظمة ممن ترتبط وظائفهم بالشئون المالية.

4- **المستفيدون** : وهم الأفراد الذين ينتفعون بالخدمات المقدمة من البنك الإسلامى ، وقد يذهبون بأنفسهم إلى البنك وقد يمثلهم الغير ، ومن أمثلتهم الأفراد المودعون والأفراد المستثمرين بإحدى صور التمويل التى يقدمها البنك ، وتجار الجملة والتجزئة والمستوردون وغيرهم.

ويجب على المسئولين فى البنك الإسلامى ، وبصفة خاصة المتخصصين فى العمليات التسويقية العمل على تحليل دور كل طرف من الأطراف السابقة للتعرف على دوره فى إتمام عمليات التسويق ومحاولة كسب كل طرف وإبراز دوره وتأثيره للدخول إليه من النواحى التى تهمه وتعمل على جذبه لأداء دوره التسويقى مع البنك.

**رابعاً : الوقوف على دوافع تعامل الأفراد مع البنوك الإسلامية :**

يتعامل الأفراد مع البنوك الإسلامية لتحقيق المنافع وإشباع الحاجات والرغبات، وعادة تمكن العديد من الدوافع وراء هذا التعامل ، ومن ثم يجب تحليل دوافع التعامل

والتعرف على الأسباب الأكثر تأثيراً حتى يمكن تدعيمها وكسب أكبر شـريحة مـن المتعاملين ، وقبل ذلك الحفاظ على المتعاملين الحاليين للبنك الإسلامى.

ومن أهم تقسيمات الدوافع ما يسمى **بالدوافع الأولية والدوافع الانتقائية** ، وتشير الدوافع الأولية إلى تلك الأسباب التى تدعو الأفراد إلى التعامل المصرفى بـصفة عامة دون تحديد نوع البنك الذى سيتم التعامل معه ، أما الدوافع الانتقائية فتعنى تلك الأسباب التى دعت الأفراد لاختيار وانتقاء نوع معين بالذات دون غيره مـن البنـوك الإسلامية والتعامل مع هذا البنك.

كذلك فهناك تقسيمات تعتمد على أن الدوافع قد تكون **عقلية كما قد تكون عاطفية.** وتشير الدوافع العقلية إلى الأسباب الموضوعية والمنطقية التى تـدفع العمـلاء للتفكير فى التعامل مع البنك الإسلامى ، أما الدوافع العاطفية فتسير إلى الأسباب الـتى تعتمد على النواحى النفسية والاجتماعية فى التعامل ، إذ يـتم التعامـل مـع البنـك الإسلامى لمجرد اتباع هذا البنك لمقتضيات الشريعة الإسـلامية ، أو لمجـرد التبـاهي بمعاملاته وفق الشريعة الإسلامية.

ويجب على المسئولين فى البنوك الإسلامية ضرورة دراسة الدوافع الكامنة وراء تعامل الأفراد مع تلك البنوك ، مع ما فى دراستها وتحليلها من صـعوبة لارتباطاهـا بالنواحي الإنسانية والسلوكية للأفراد ، إلا أن ذلك لا يمنع مـن دراسـتها ومحاولـة الوصول إلى أهم دوافع تعامل الأفراد مع البنوك الإسلامية. ومن أهم دوافـع تعامـل الأفراد مع البنوك الإسلامية ما يلى :

1- تعامل البنوك الإسلامية وفق مقتضيات الشريعة الإسلامية ، مما يطمئن المتعاملين إلى حل المعاملات وبعدها عن المعاملات المحرمة.
2- التنوع فيما تقدمه البنوك الإسلامية من خدمات ، حيث تقدم البنوك الإسلامية العديد من الخدمات فى مختلف المجالات المالية والمصرفة والاجتماعية.
3- الانتفاع بما تقدمه البنوك الإسلامية من خدمات تكافلية لا توجد فى غيرها من البنوك. فالبنوك الإسلامية تقدم خدمات القرض الحسن وخدمات الزكاة ودعم المؤسسات الاجتماعية والمساهمة فى نشر الدعوة الإسلامية.

4- اطمئنان المتعاملين لسلامة المعاملات لوجود هيئة للرقابة الشرعية بكـل بنـك إسلامي تعمل على تدقيق المعاملات وبحث مدى مساير ا لمقتضيات ومبـادئ الشريعة الإسلامية.

5- مشاركة البنك الإسلامى لعملائه فى الغنم والغرم يشجعهم على التعامل ويفتح أفاقاً كبيرة لممارسة عمليات التمويل والاستثمار وعدم الخوف من الخسارة التى يتحملها العميل بمفرده عند التعامل مع البنوك التقليدية.

6- اجتناب التعامل بالفائدة أخذاً أو عطاء.

7- التزام البنوك الإسلامية بكافة المعايير والضوابط الإسلامية الآمرة.

8- التزام البنوك الإسلامية بكافة المعايير والضوابط الإسلامية الناهية.

9- الالتزام الخلقى والمهني لدى العاملين بالبنك الإسلامى.

10- تميز الخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية عن الخدمات التى تقدمها البنـوك التقليدية.

11- دعم فكرة وتطبيق البنوك الإسلامية من منطلق عقائدى حتى تدرس قواعـدها وتثبت وجودها.

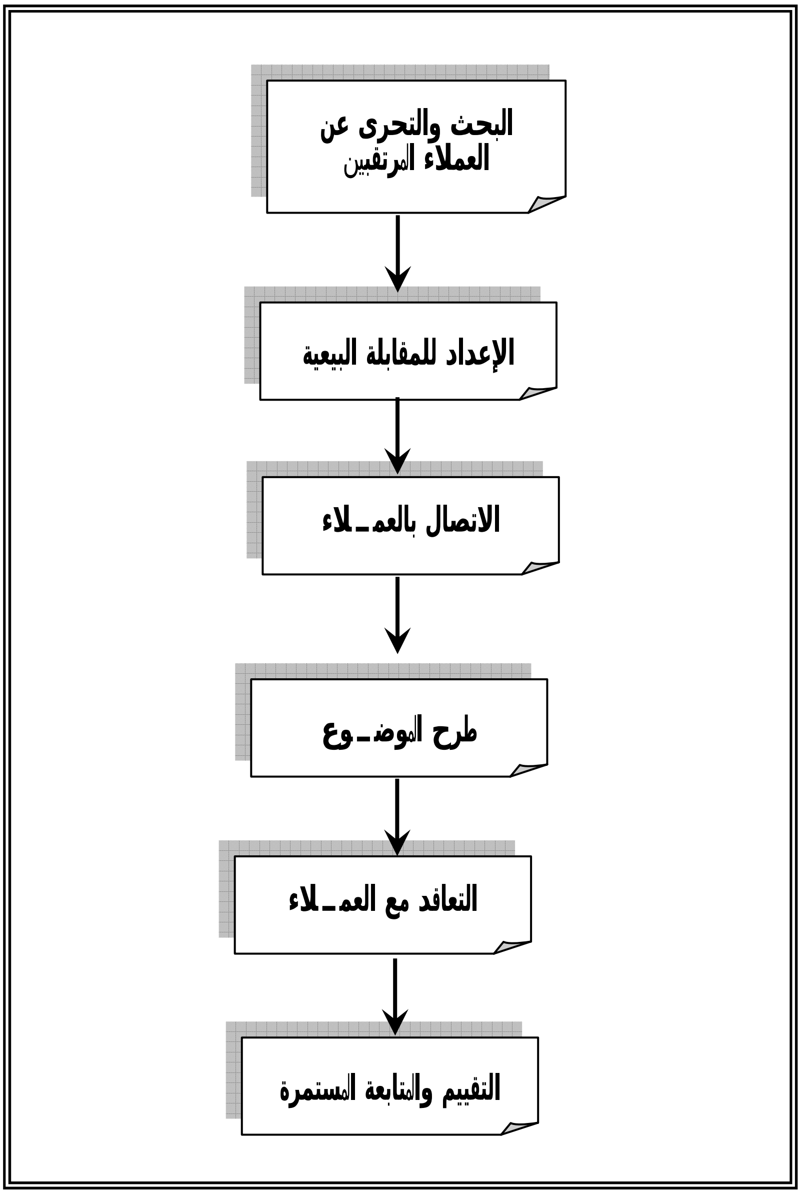
**خامساً : القدرة على إتمام العمليات التسويقية فى مختلف مراحلها بكفاءة**

تتعدد مراحل العمليات التسويقية خاصة فيما يتعلق بعملية بيع الخدمة للعميل ، ولذا يجب على الكوادر المصرفية فى مختلف المسـتويات أن تم بالعميـل فى كافـة المراحل اللازمـة لإتمام الخدمـة وحصول العميل عليها ورضـائه عنـها لـضمان استمراره فى التعامل وكسب ثقته واعتباره بعد ذلك من المروجين للبنـك الإسـلامى وخدماته.

ويوضح الشكل رقم (5/12) أهم المراحل اللازمة لإتمـام العمليـة البيعيـة للخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية:

**الشكل رقم (12 /5)**

**مراحل إتمام العملية البيعية للخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية**



من الشكل رقم (5/12) يتضح أن أهم مراحل إتمام العملية البيعية للخدمات التى تقدمها البنوك الإسلامية تتمثل فى : البحث والتحري عن العملاء المحتملين والإعداد للمقابلة البيعية والاتصال بالعملاء وطرح الموضوع على العملاء ومفاوضتهم والتعاقد مع العملاء وإجراء التقييم والمتابعة المستمرة.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل مرحلة منها بإيجاز :

(1) **البحث والتحري عن العملاء المحتملين** : يمثل العملاء المحتملون قطاعاً تسويقياً مهما يتوقف على تحديده بدقة وكسبه بعد ذلك نجاح البنك الإسلامى مستقبلاً. والعملاء المحتملون هم الأفراد والمنظمات التى يوجد لديها حاجة للخدمات المالية والمصرفية والتكافلية التى يقدمها البنك الإسلامى وتتوفر لديها الرغبة والقدرة والسلطة فى الحصول على تلك الخدمات.

ويتطلب ذلك من الكوادر المصرفية حصر فئات هؤلاء العملاء وتصنيفهم حسب الخصائص الشخصية والديمغرافية والتنظيمية وترتيبهم وتقييم موقفهم. وتتعدد المصادر التى تسهم فى التعرف على العملاء المحتملين ، ومن بينها :

- معلومات العملاء الحاليين والأصدقاء والأقارب.
- نشرات رجال الأعمال.
- معلومات الكوادر المصرفية فى البنك.
- الإعلان وما يتبعه من تساؤلات.
- دليل التليفون وأدلة الغرف التجارية واتحادات الصناعة.
- الملاحظة الشخصية للكوادر المصرفية عن حالة السوق.
- الاتصال التليفوني والبريد المباشر.
- البنك المركزي والبنوك الأخرى.
- دليل المستثمرين فى المناطق الصناعية الجديدة.

(2) **الإعداد للمقابلة البيعية** : يجب أن يتركز اهتمام الكوادر المصرفية فى البنـوك الإسلامية على الإعداد السليم للمقابلة البيعية ، وذلك من خـلال الخطـوات التخطيطية التالية :

أ- تحديد أهداف المقابلة البيعية سواء كانت أهدافاً بيعية أو ترويجية أو إدارية.

ب- جمع المعلومات التفصيلية عن الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم والمنظمـات والمسئولين ا ومراكز اتخاذ القرار ا ، وتحديد احتياجـا م ورغبـا م المصرفية.

ج- بيان كيفية تقديم التصميم الجيد للخدمات المالية والمـصرفية والتكافليـة لمواكبة احتياجات ورغبات العملاء المحتملين والتركيز على بيان المميـزات الجوهرية لتلك الخدمات أمام العملاء.

د- تجهيز الأدوات والوسائل البيعية التى يمكن الاستعانة ا لإقنـاع العمـلاء بمنافع الخدمات المقدمة.

هـ- توقع الاعتراضات المحتمل إثار ا من قبل العملاء والاسـتعداد بـالردود المناسبة لكل منها.

(3) **الاتصال بالعملاء** : تمثل تلك الخطوة مرحلة انتقالية من التخطيط داخل البنـك نحو الإنتقال لمواجهة العميل. واستهلال عملية الاتصال بالعملاء له دور كبير فى نجاح ما بعدها من خطوات، فالاتصال التمهيدي يجب أن يركز علـى مـدى إشباع البنك الإسـلامى لحاجات العمـلاء ورغبا م، ويمهد للدخـ ـول فى اقتناع العميل بتلك الخدمات ومدى ما سـيشعر به من راحة وما سـ ـيحققه من منافع عند تعامله مع البنك الإسـلامى. وقد يكـون الاتـصال المبـدئي بالمواجهـة المباشـرة بين العملاء ومندوبى البنك من خـلال ذهاب المنـدوب إلى العمـيل أو من خلال التليفون أو البريد أو عند حضور العملاء للبنك أو عن طريق الفاكس وغيرها.

(4) **طرح الموضوع على العملاء ومفاوضتهم** : تعد اللحظات الأولى من المقابلة مع المتعاملين أكثر مراحلها حساسية. فما يسود فيها غالباً يسيطر على سير المقابلـة بعد ذلك. ولهذا يجب طرح الموضوع وإجراء المقابلة فى المكان والزمن المناسـبين ومراعاة الجو النفسى المناسب. ومن الأمور الواجب مراعا ا عند طرح الموضوع وإجراء المقابلة مع العملاء :

- الاستعانة بتقديم الأدلة وبيان الأسباب المبررة.
- الربط بين خصائص الخدمة ومنافعها.
- ا املة غير المبالغ فيها لتأليف الأنفس والقلوب.
- احترام وقت العميل.
- مراعاة نمط العميل وكيفية إدارته للحديث.
- مراعاة مكانة العميل الشخصية والتنظيمية.

ويجب الاستعداد لمفاوضة العملاء والرد على اعتراضا م بوضوح وبساطة مع استخدام الأسلوب السهل والتعبير السلس ، كما يجب أن يتحلـى موظـف البنك بسعة الصدر واللباقة وحسن التصرف مع التزام الموضوعية وعدم التحيز مع الصدق والإخلاص والأمانة فى إبداء الرأي والمشورة وتوجيه العملاء ، ويجب أن يسعى الموظف أيضاً إلى نقل ما يشعر به من ثقة فى الخدمات التى يقدمها البنـك الذى يعمل به إلى العميل ، فإن ذلك ييسر كثيراً فى اقتناع العميل بما يقدم مـن خدمات.

(5) **التعاقـد مع العمـلاء** : يجب أن يسعى موظف البنك إلى محاولـة إ ـ ـاء المقابلة بطريقة إيجابية والتمهيد للدخول فى التعاقـد مع العميل ويساعد علـى ذلك :

- تدرج الحديث وسلاسة انتقال خطواته والسلوك الإيجابى والانصات الفعال للعميل فيما يبديه من آراء واعتراضات.

- إعطاء العميل الفرصة للاستجابة للحديث والتوصل إلى الاعتراض أو الاتفاق على النقاط الجوهرية.
- التأكيد على المنافع التى ستعود على العميل سواء كانت مادية أو معنوية.
- ترتيب وتنظيم المقابلة وفق خطوات محددة مع استعراض النقاط الرئيسية بموضوعية ودقة بما يساعد العميل على اتخاذ القرارات الفرعية أولاً فأول.

ويمكن للموظف الاطمئنان مبدئياً لاتجاه العميل نحو الموافقة على التعاقد إذا أبدى العميل اهتماماً ملموساً بما يطرح على مائدة التفاوض أو أبدى ثقته بالبنك والخدمات ومنافعها واستعداده للتوقيع.

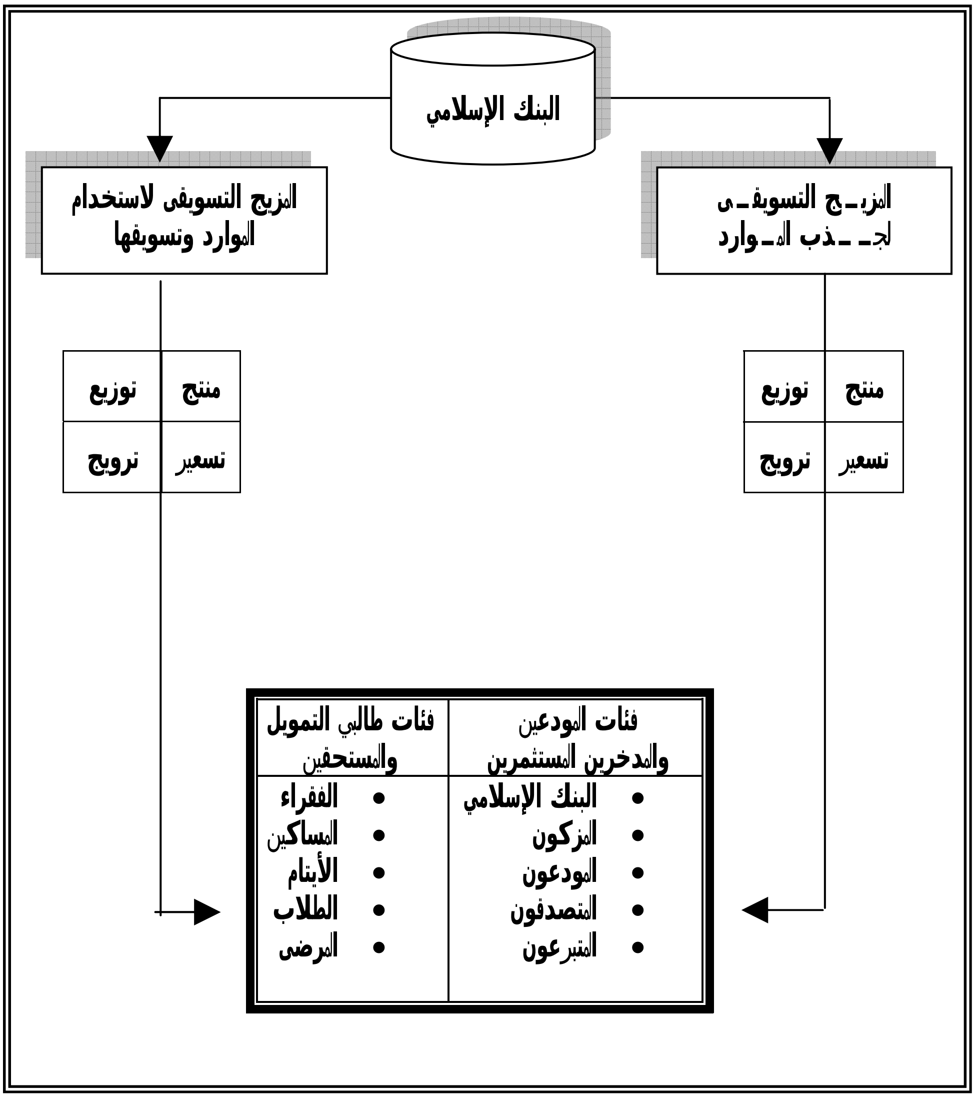
(6) **التقييم والمتابعة المستمرة** : يتحقق النجاح للعملية البيعية للخدمات المالية والمصرفية التى تقدمها البنوك الإسلامية إذا أحيطت بالتقييم والمتابعة المستمرة لكل خطواتها ومحاولة الوقوف على ما يعترض التنفيذ وبيان كيفية معالجته والتغلب عليه. فليس معنى التعاقد مع العميل أن دور موظف البنك قد انتهى ، بل يجب أن يتصل بالعميل ليطمئن على سلامة خطوات التنفيذ والاتصال بالمختصين فى البنك لتيسير إتمام عمليات التنفيذ والتغلب أولاً فأول على المعوقات والسلبيات بما يشعر العميل بأن العاملين فى البنك يعملون بصورة يشملها التكامل والتعاون فى جميع مراحل العملية البيعية.

**التسويق الاجتماعى كمدخل لتسويق الخدمات التكافلية فى البنوك الإسلامية** :

يلاحظ أن الوظيفة التسويقية للخدمات التكافلية تتسم بالشمول والتكامل والاستمرار ، إذ إن لها شقان متكاملان يتعلق الأول بجذب وتجميع الموارد الخيرية فى حين يتعلق الشق الثانى بتصريف وتوزيع تلك الموارد فى صورة مصالح ومنافع خيرية على المستفيدين. ويوضح الشكل رقم (6/12) ذلك : [3]

**الشكل رقم (6/12)**

## جوانب عملية تسويق الخدمات التكافلية



وفى مجال التسويق للخدمات والأفكار التكافلية بوجهيها السابقين يمكننا الإستعانة بمفهوم التسويق الاجتماعى الذى يشير إلى : **التصميم والتنفيذ والرقابة على البرامج المعدة للتأثير** فى **الآخرين ، بقصد** تحقيق **استجابات معينة ، والاقتناع بالأفكار الاجتماعية المتعلقة بفعل الخير ،** ثم **المشاركة الفعالة من خلال مزيج تسويقى متكامل يتمثل** فى تخطيط **الخدمات الخيرية ، والتسعير ، والاتصال التسويقى ، والتوزيع وبحوث التسويق.**

ومن هذا التعرف يمكننا الوقوف على بعض الحقائق من بينها :

1- أن الهدف الأساسى للتسويق الإجتماعى يتمثل فى محاولة تحقيق استجابات الأفراد للفكرة والعمل على تحويلها إلى أفعال حقيقية من خلال المشاركة الفعالة وقد يتطلب ذلك ضرورة تغيير الاتجاهات والمواقف والتصرفات ، بل قد يتعلق ذلك بتغيير قيم الأفراد.

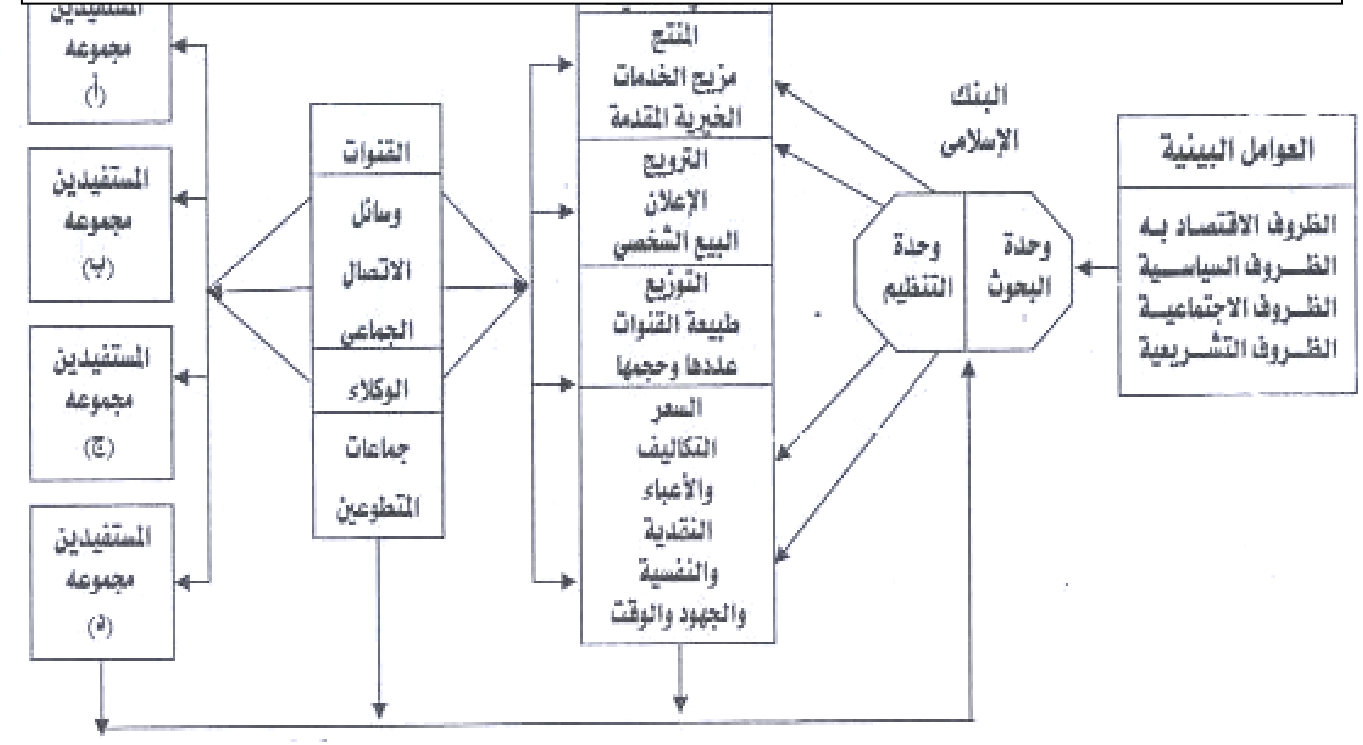
2- أن التسويق الاجتماعى فى سعيه لتسويق الأفكار لا يهدف إلى تحقيق الأرباح المادية مثلما تهدف إليه عملية التسويق فى المنظمات الأخرى.

3- إن التسويق الاجتماعى يركز على التأثير المتبادل لطرفى عملية المبادلة مستعيناً بعناصر المزيج التسويقى المعروفة.

ولإيضاح مراحل عملية التخطيط لتسويق الخدمات والأفكار والقضايا الاجتماعية المفيدة يمكننا عرض الشكل رقم (7/12) الذى يوضح أن قضية التكافل وأفكاره الاجتماعية جوهرية يدعمها ويدفعها ويتبناها البنك الإسلامى ويتحمل عبء التخطيط لتسويقها ، ومن ثم يصبح من الضرورى أن يراعى هذا البنك المزيج التسويقى المناسب لها بشكل متكامل فى ضوء متغيرات البيئة الخارجية ، وبمراعاة قنوات التوزيع الملائمة للجماهير المستهدفة ، مع استمرار متابعة العمل لتقييمه والوقوف على ما قد يحدث من انحرافات لسرعة تصحيحها.

**الشكل رقم (7/12)**

**مراحل عملية تخطيط التسويق الاجتماعي**



وعادة ما يسمى التسويق الاجتماعى لإحداث التغيير المرغوب فى صـورة أو أكثر من الصور التالية:

**(1) التغيير المعرفي :**

يهدف التسويق الاجتماعى فى هذه الحالة إلى **إعلام المتعاملين مع البنـك الإسلامى والجماهير بصفة عامة بمعارف أو ممارسات جديدة أو تعديل القادم منها** ويعد هذا النوع من التغيير من الأنواع السهلة نسبياً ، حيث لا يهدف إلى تغيير مفاهيم مستقرة أو ثابتة فى عقول الأفراد وإنما يهدف إلى نشر المعلومـات الصحيحة والسليمة على نطاق واسع وبأسرع الطرق. وعلى الرغم من أن برامج التسويق الاجتماعى المصممة لتغيير المعارف تعد من أبسط أنواع البرامج ، إلا أنه يجب على رجال التسويق الاجتماعى مراعاة أن تكون مادة هذه البرامج شـائقة وواضحة ومتفقة مع قيم الجمهور المستهدف.

**(2) التغيير العملى :**

يهدف هذا النوع من التغيير إلى **إقناع المتعاملين مع البنك الإسـلامى ، وخاصة المزكيين والمتبرعين والمتصدقين والمنظمين والمتطوعين بالقيام بعمل معين خلال فترة معينة.** وبالطبع يعتبر هذا النوع أصعب فى تسويقه من النوع الأول ، وترجع الصعوبة هنا لأن الجمهور المستهدف سيتحمل تكاليف وأعباء مقابل ما سيقوم به من أعمال أو ما سيتحمله من التزامات حتى ولو كان مؤيداً لما يفعله. ويجب على البنك الإسلامى وهو يمارس تسويق مثل تلك الخـدمات والأفكـار الاجتماعية أن يوضح العائد الاجتماعى والمنافع والمصالح التى سيحصلون عليهـا مع التيسير عليهم عند القيام بالأعمال المطلوبة بحيث يؤدو ا بأسـهل الطـرق وأيسرها.

**(3) التغيير السلوكى :**

يهدف البنك الإسلامى عند إجراء هذا النوع من التغيير إلى **تحفيز ومـساعدة المتعاملين والجماهير على تعديل سلوكهم وتصرفاتم وممارستهم لبعض الأعمـال.**

ويعتبر هذا النوع أصعب من سابقيه ، فقد يدرك الفرد الآثار السيئة لبعض تـصرفاته ومع ذلك لا يمكنه تجنبها لما يجده ما إغراءات تجعله يستمر على سلوكه.

**(4) التغير القيمى :**

يحاول البنك الإسلامى عند تنمية هذا النوع من التغيير أن يعدل من **معتقدات المتعاملين والجماهير وقيمهم**. ويعد هذا النوع من أصعب أنواع التغيير على الإطلاق ، فالقيم التى يعتنقها الفرد هى التى توجه سلوكه وتصرفاته وتحدد اختياراته ، وغالباً مـا تستمد هذه القيم والمعتقدات من دين الفرد وعاداته والتقاليد التى نشأ عليها والعـرف السائد فى بيئته ، مما يجعل عملية تغييرها صعبة ، وعادة ما يقوم الفرد بنبذ المعلومـات غير المتفقة مع قيمه لكى لا تؤثر على القيمة الأساسية التى تمثل فى مجملها كيانه الذاتى.

ويتضح من تعريف الأنواع السابقة للتغيير أن البنك الإسلامى وهـو يمـارس تسويقها اجتماعياً قد يهدف إلى إحداث هذه التغييرات حسب تدرجها ، وذلك عندما يتبنى قضية التكافل الاجتماعى من بدايتها ، وقد يهدف إلى إحداث نوع معين منـها بالتحديد حسب الأفكار والخدمات التى يتبناها والظروف المحيطة ا.

الفصل الثالث عشر

# المسئولية الاجتماعية فى البنوك الإسلامية

بعـد قراءتك لهـذا الفصـل يمكنـك التعـرف على الموضوعـات التالية:

- مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامي وفى البنوك الإسلامية.
- القوى والعوامل الدافعة لممارسة البنوك الإسلامية لمسئوليتها الاجتماعية.
- الإطار المقترح لبرنامج المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى.

# مقدمة

تعمل البنوك الإسلامية كمنظمة اقتصادية واجتماعية على تحقيق التنمية الشاملة بكافة أبعادها بحيث لا يطغى هدف أو أكثر على باقى الأهداف ، بل يجـب تحقيـق التوازن والشمول والعدالة فى تحقيق هذه الأهداف حتى يمكن أن توصف هذه المنظمات بالفعالية. ولذلك فإن البنوك الإسلامية بادئ ذى بدء يجب أن تعمـل علـى تحديـد الأطراف المتعددة المتأثرة فى كافة أنشطتها ومعاملا ا وتحدد بدقة أهداف كل طـرف منها وتسعى جاهدة لتحقيق هذه الأهداف. مع مراعاة أن ذلك ليس بـالأمر الهـين، يحكمها فى ذلك مبادئ وقواعد الشريعة الإسلامية.

ولهذا ، فالبنوك الإسلامية لا تسعى لتحقيق العائد فقـط إرضـاء لرغبـات **المساهمين** ، إذ إن لهم طموحات أخرى بجانب العائد يتمثل أهمها فى نمو هذه المنظمات واستمرارها ، بل عليها أيضاً مراعاة حاجات ورغبات **العاملين** و**المتعاملين** و**ا تمـع بكافة عناصره** مما يحملها مسئولية اجتماعية تقتضى منها ممارسة بعض الأنشطة وتقديم بعض الخدمات التى تشير إلى تجاو ا مع آمال وطموحات ا تمع ، ولهذا يهدف هـذا الفصل إلى عرض مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكـر الإسـلامى والاختلافـات الجوهرية بين مفهومها فى الفكر التقليدى ومفهومها فى الفكر الإسلامى ، ومفهومها فى البنوك الإسلامية ، إلى جانب بيان القوى والعوامل الدافعة لممارسة البنوك الإسـلامية لمسئوليتها الاجتماعية ، وأخيرا تعرض للإطار المقترح لبرنامج المسؤولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى.

**مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامى** :

تعرض بعض الكتاب لبيان مفهوم المسئولية فى الإسلام. ونعرض فيما يلي لبعض هذه المفاهيم ، متبعين ذلك بتعرف المسئولية الاجتماعية للمنظمة التى تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية ، حيث يعرف " **العناتى** " فى كتابه المسئولية فى الإسـلام والتنميـة الذاتيـة المسئولية[4] بقوله : " كون الناس جميعاً مأمورين من قبـل الله سبحـانه وتعالى بـأن

يرتضـوا مجموعة القيم والمبادئ والتعاليم التى بلغها لهم خاتم النبيين منهاجاً لحيـا م فيرضاه الصفوة من الخلق مختارين ويأباها غيرهم ، ويكون على أساسـها الحـساب والجزاء عدلاً وفضلاً "

فى حين يربط "**دراز**" بين المسئولية والجزاء فى كتابه دستور الأخلاق فى القرآن بقوله [5] يرتبط بفكرة الالتزام ناتجان يستلزم أحدهما الآخر ويؤيده ويدعمـه وهمـا المسئولية والجزاء ، وهذه الأفكار الثلاثة لا تقبل الانفصام ، فإذا وجدت الأولى تتابعت الأخريات على أثرها ، وإذا اختفت ذهبتا على الفور فى أعقا ا ، لذا إذا عمـدنا إلى الجانب الاشتقاقى وجدنا أن عبارة "كونه مسئولاً" تعنى أن الفرد مكلفاً بـأن يقـوم ببعض الأشياء وأن يقدم عنها حساباً إلى زيد من الناس ، وينتج عن تلك الفكرة علاقة مزدوجة من ناحية الفرد المسئول علاقته بأعمال ، وعلاقته بمن يحكمون علـى هـذه الأعمال ، لذلك فمصطلح المسئولية قبل كل شىء استعداد فطرى.

ويرى عبد الواحد فى كتابه المسئولية والجزاء [6] أن المسئولية ظاهرة اجتماعية أياً كانت الصورة التى تبدو فيها ، ويبدو فيها ما تؤدى إليه من جزاء ، وتبدو ظـاهرة المسئولية والجزاء فى صور كثيرة ، منها ما يتصل بالقوانين الوضعية للأمة ، ومنها مـا يتصل بالنظم الدينية للأمة ومنها ما يتصل بالنظم الأخلاقية.

وفيما يتعلق بكلمة اجتماعية فهى مشتقه من اجتماع مجموعة من الأفراد بصفه دائمة فى مكان ما من الأرض ينشئ بينهم ضروباً من العلاقات الروحية والاقتـصادية والثقافية تربط بعضهم ببعض وبالتالي تتطلب طبيعة التعامل بين هؤلاء الأفراد مزيجاً من الحقوق والواجبات لكل منهم فيما بينهم بحيث يلتزم كل طرف تجاه الآخرين بـأداء واجباته تجاههم وبالمحافظة على حقوقهم ، وعدم إلحاق الضرر وتقديم العون والمساعدة لهم ، فإذا ما راعى كل طرف با تمع (فرد أو منظمة) أداء تلك الحقوق فقد ساهم فى تحقيق استقرار مجتمعه وتنميته. [7]

إن المنظمة التى تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية وهى تؤدى أعمالهـا وتمـارس أنشطتها وتقدم منتجا ا تراعى فى كل ذلك الالتزام بالأعمال الصالحة وتحريها أينمـا كانت بالقول أو بالفعل ، وبالرأي أو بالجهد أو بالمال. ونقصد بالأعمـال الـصالحة

المبادرة إلى فعل الخيرات والحرص على مصلحة الجماعة والقيام بالأعمال والخطط والبرامج الاجتماعية التى تساعد على قيام المجتمع المترابط الذى تحرص مختلف منظماته على مصالح جميع الفئات الأخرى به.

وفى ضوء عرضنا السابق لتعاريف المسئولية الاجتماعية المستمدة من الفكر الاسلامى يمكننا القول أن **المسئولية الاجتماعية للمنظمة** فى **الفكر الإسلامى تعنى** : **التزام المنظمة بالمشاركة** فى **عمل الصالحات عند ممارسة أنشطتها** تجاه **مختلف الأطراف** التى لها **علاقة بها نتيجة التكليف الذى ارتضته** فى **ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامى** بمراعاة **عناصر المرونة والاستطاعة والشمول والعدالة.**

ومن خلال التعريف السابق يمكننا استنتاج الأركان التالية :

1- **الالتزام** : وذلك بقبول المسئول (الملتزم)

2- **المشاركة** فى **عمل الصالحات** : وتمثل مجالات وموضوعات المسئولية.

3- **التكليف** : ويمثل السائل (الملزم).

4- **الهدف** : الذى اتفق الطرفان عليه.

5- **الجزاء** : ويبنى على مدى تنفيذ الالتزام.

6- سمات **المسئولية** : المرونة والشمول والعدالة والاستطاعة.

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذه الأركان على النحو التالي : (8)

**1- الالتزام :**

ويعتبر أهم أركان المسئولية الاجتماعية إذ بدونه لا يمكن القول أن هناك مسئولية اجتماعية ، ويصدر هذا الالتزام عن المسئول اجتماعياً (الملتزم) فى صورة فهم واستيعاب واقتناع بالدور الذى يجب القيام به ، ويتوقف التزام المنظمة على مدى قوة إيمان أفرادها وقبولهم للتكيف المنوط بهم تحقيقه.

### 2- المشاركة فى عمل الصالحات :

ويشير ذلك إلى موضوع المسئولية (مجالات المسئولية الاجتماعيـة) ، حيـث يفرض ذلك على المنظمة بعد الاقتناع بالالتزام الذى قبلته تنفيذ هذا الالتزام من خلال الأعمال الصالحة التى تدور حول :

- المبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة.
- الأمر بالصدقة والمعروف والدلالة عليها.
- الإصلاح والتحسين والتطوير سواء بين الأفراد أو فى منتجات المنظمة أو فيمـا تتبناه المنظمة من خطط وأنشطة وأعمال.

والواجب فى عملية المشاركة أن تؤديها المنظمة عن طواعية واختيار وبوازع من وحى ضمير أصحا ا وقاد ا من خلال ما يسنونه من تشريعات ولوائح. فإذا لم تـؤد المنظمة كل مسئوليتها الاجتماعية عن طواعية واختيار ، يفضل حينئذ صدور قـوانين وتشريعات تجبر المنظمة على أداء دورها الاجتماعى فى ا الات المتعددة ، فإن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن.

كذلك فإن عملية المشاركة فى ا الات المختلفة يجب أن تشمل المنظمة نفسها والعاملين ا من ناحية والجماعة التى تتعامل معها وتحيط ا من أخرى ، فالمنظمة يجب أن تلتزم بأداء دورها الاجتماعى تجاه مختلف الأطراف بالعدل والقسطاس.

### 3- التكليف :

يصدر عن السائل (الملزم) ، إذ إن التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعيـة يـبنى أساساً على التكليف الذى قبلته بمقتضى كو ا مؤسسة إسلامية تعمل فى ظل قواعـد ومبادئ الشريعة الإسلامية. وعلى ذلك ، فإن مصدر التكليف هو تلك المبادئ وهـذه القواعد ، حيث ترى الجماعة المسلمة أن المصدر الرئيسى الذى تتلقى منـه التعـاليم والأوامر هو الله سبحانه وتعالى ، ولهذا ترسم خططها وتعدد سياسا ا ، ومنها بالطبع السياسات والخطط والبرامج الاجتماعية ، وتنفيذها من واقع ما تبنته من هذه التعـاليم والأوامر.

**4- الهدف :**

دف المنظمة بتأدية الأعمال الصالحة من واقع مشاركتها الاجتماعية لتحقيق مصالح أصحاب تلك المنظمات والعاملين ا وكذلك تحقيق مصالح عملائها وتحقيـق مصالح ا تمع الإسلامى كله. كل ذلك لغاية رئيسية هى تحقيق رضا الله من خـلال النهوض با تمع وتنمية أفراده ونشر سمات التكافل والترابط بينهم.

**5- الجزاء :**

ويمثل ذلك ما يترتب على مدى تنفيذ الالتزام الذى قبلتـه المنظمـة بتحمـل مسؤليا ا الاجتماعية والقيام بالأعمال الصالحة وقد يكون الأجر فى الحياة الدنيا أو فى الآخرة أو فى كليهما معاً كما يلى :

**أ- الأجر فى الحياة الدنيا :**

وعد الله سبحانه وتعالى الذين قبلوا التكليف وأدوا الأعمال الـصالحة المكانة الرفيعة والأجر الكبير من فضله وبلا حدود ، فيقول تعالى : **" وعد الله الذين آمنوا منكُم وعملُوا الـصالحات ليـستخلفَنهم فـي الأرض كَمـا استخلَف الذين من قَبلهم وليمكنن لَهم دينهم الذي ارتضى لَهم وليبدلَنهم من بعد خوفهم أَمنًا يعبدونني لا يشرِكُون بِي شيئًا ومن كَفَر بعـد ذَلـك فَأُولَئك هم الْفَاسقُونَ "** (النور : 55)

**ب- الأجر المدخر فى الآخرة :**

وعد الله سبحانه وتعالى الذين قبلوا التكليف وأدوا الأعمال الصالحة بجنات النعيم فى الآخرة ما داموا قد آمنوا وعملوا الصالحات ابتغاء مرضاته ، وحباً فى الخير وإصلاحاً بين الناس لإفشـاء روح الأخـوة والترابط وتنمية ا تمع الإسـلامى وتحقيق رفاهيتـه. فيقول تعالى : **" أَما الذين آمنوا وعملُوا الـصالحات فَلَهـم جنات الْمأْوى نزلاً بِما كَانوا يعملُونَ"** (السجدة :19)

ج- **الأجر والثواب** فى **الدنيا والآخرة :**

يقول تعالى : **"فالذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم مغفرة ورزق كريم** (الحج : 50) ، كما يقول سبحانه **" فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله وأما الذين استنكفوا واستكبروا فيعذبهم عذابا أليمًا ولا يجدون لهم من دون الله وليا ولا نصيرًا"** (النساء 173).

وتوضح الآيات السابقة الأجر والثواب على الالتزام والمبادرة بفعل الخيرات سواء فى الدنيا أو فى الآخرة ، ويتميز هذا الأجر دون غيره بوعد من الله سبحانه وتعالى بأنه سيصل لصاحبه دون محال.

6- **سمات المسئولية ونطاقها :**

تتميز المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامي بالعديد من السمات منها :

أ- **المرونة** : تتسم أنشطة المسئولية الاجتماعية للمنظمة بالمرونة والقابلية للتغيير من آن لآخر، فما كان مطلوباً ومقبولاً منذ عدة سنوات قد لا يكون كذلك اليوم ، لذلك فالتزام المنظمة بالمشاركة سارياً دائماً ولكن تختلف الأنشطة والمجالات لتركز على مشاكل وقضايا معينة تتفق ومقتضيات المرحلة الفكرية والتطبيقية التى تعيشها المنظمة.

ب- **الشمول** : حيث تراعى المنظمة جميع الأطراف المسئولة عنها اجتماعياً سواء كانت هذه الأطراف داخلية (أصحاب المنظمة والعاملين بها) أو خارجية العملاء والمستفيدين من معاملات المنظمة والمجتمع الإسلامي كله (هذا من ناحية ، وكذلك أن تتميز المجالات التى تشملها المشاركة الاجتماعية للمنظمة بالشمول لكل طرف من الأطراف.

ج- **العدالة** : فيجب أن تعدل المنظمة عند النظر فى مصالح مختلف الأطراف ، فـلا تلحق الضرر بأحد الأطراف على حساب الآخرين ، ولا تهتم بالبعض وتتـرك البعض الآخر ، فلا ضرر ولاضرار كما قال النبي الكريم صلى الله عليه وسلم.

د- **الاستطاعة** : والاستطاعة عامة فى أى تكليـف إذ "لا يكلـف الله نفـساً إلا وسعها" وأنواعها كثيرة فقد تكون بالجهد أو المال أو تكون بالعلم والرأي ، أو بالمركز والسلطان ... وغير ذلك مما يناسب حال التكليف المنوط بالمنظمـة. ويجب على كل منظمة أن تبذل ما فى وسعها دون تقصير فقد قال الله تعالى : **"لينفق ذو سعة من سعته ، ومن قدر عليه رزقه فلينفق ممـا آتـاه الله ، لا يكلف الله نفساً إلا وسعها".**

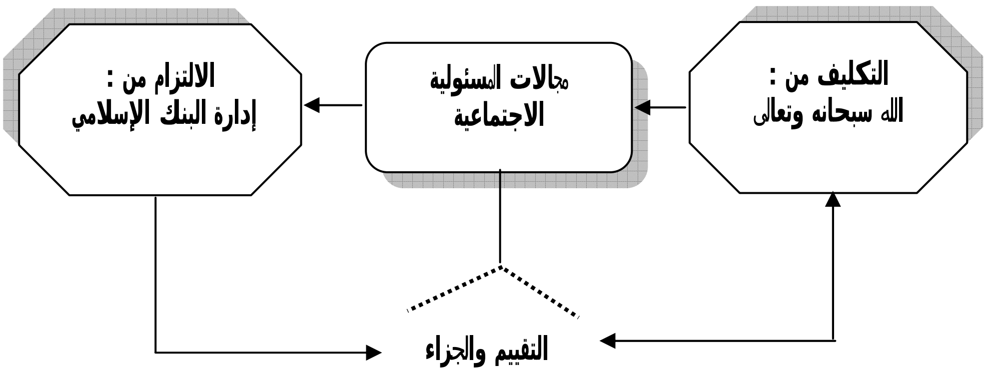
يعمل البنك الإسلامي كمنظمة اقتصادية ومالية ومصرفية تهـدف إلى تعبئـة أموال ومدخرات الأفراد والمنظمات وتوجيهها نحو الاستثمار لخدمة المجتمـع في ظـل أحكام الشريعة الإسـلامية بما يخدم مجتمع التكافل الإسـلامى وتحقيق تنميته ورفاهيتـه ، ولهذا تنعكس خصائص البنوك الإسلامية والأسس الحاكمـة لأنـشـطتها وعملياتهـا وطبيعتها المتميزة على مسئولياتها الاجتماعية التى تتميز بدورها عن غيرها مـن المنظمـات الأخرى.

وفى ضوء ما سبق نرى أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تـشير إلى : **التزام البنك الإسلامى بالمشاركة فى بعض الأنشطة والبرامج والأفكار الاجتماعيـة لتلبية المتطلبات الاجتماعية للأطراف المترابطة به والمتأثرة بنشاطه سواء بداخلـه أو خارجه ، بهدف رضاء الله ، والعمل على تحقيق التقدم والوعي الاجتماعي للأفـراد بمراعاة التوازن وعدالة الاهتمام بمصالح مختلف الفئات.**

من التعريف السابق يتضح أن المسئولية الاجتماعية للبنك الاسلامى تبنى علـى أربعة أركان رئيسية يوضحها الشكل رقم (1/13)

**شكل رقم** (1/13)

**أركان المسئولية الاجتماعية للبنك الاسلامى تتمثل فيما يلى** :




## (1) التكليف بالمسئولية :

يشير هذا الركن إلى أن مصدر التكليف هو الله سبحانه وتعالى ، وذلك من خلال منهجه وشرعه الذى سنه لعباده للالتزام به فى كافة معاملا م. وتبدو أهمية هذا المنهج فى البنك الاسلامى في ما يلى :

- وحدة المصدر وثبات أوامره وعدم التشتت فى الالتزام أمام جهات مختلفة.
- إيضاح كيفية إجراء معاملات البنك فى مختلف ا الات والأنشطة.
- تحقيق العدالة والتوازن بين مختلف الفئات المرتبطة بالبنك.
- وضوح الجزاء المقابل لأعمال البنك الإسلامى. **ولهذا فإن التكليف يترتب عليه ركن "الجزاء".**

إن البنوك الإسلامية تعمل على تحقيق الإنماء الجاد وفق منهج وشرع الله عز وجل. ولذا فإن الإحساس بالمسئولية الاجتماعية للبنك يصدر عن إيمان أفراده بمسئوليتهم فى تحقيق الأهداف التى أمر الله سبحانه وتعالى ا، وذلك بتيسير تداول الأموال والانتفاع ا والعمل على تحريكها وتوظيفها فى خدمة الأفراد وا تمع فى الأنشطة التى أحلها الله.

إن الأسس التى تحكم أعمال البنك الإسلامى تفرض عليه مراعاة مصدر التكليف والآمر به وهو الله سبحانه وتعالى مما يزيد من قدرها على تحمل مسئوليتها الاجتماعية طواعية وباختيارها الذاتى النابع من إيمانها بمصدر التكليف وليس خوفاً من ضغط أو رهبة من قانون.

**(2) دافعية الالتزام ومبادئ التطبيق :**

ويتمثل فى قبول الملتزم ، وهو البنك الاسلامى ، للتكليف الموكل إليه والالتزام بأداء دوره الاجتماعى فى المجتمع من خلال وفائه بمسئولياته الاجتماعية فى المجالات المختلفة تجاه الأطراف المتعددة سواء داخل البنك أو خارجه. ولهذا فإن الالتزام يترتب عليه ركن **مجالات المسئولية الاجتماعية.**

إن دافعية التزام البنك الاسلامى بمسئوليته الاجتماعية تبنى على إدراك مساهمي البنك والعاملين به غايات وأهداف تداول الأمور كما حددها الله سبحانه وتعالى وذلك رغبة منهم فى تحقيق الأرباح والعوائد المادية فى ظل الالتزام بالمنهج الذى خطه الله لعباده.

ويساعد البنك الإسلامى على الوفاء بمسئوليته الاجتماعية التزامه بتطبيق بعض المبادئ والقواعد أهمها :

أ- **اتباع قاعدة الحلال والحرام** : فلا يقبل البنك نشاطاً إلا بعد التأكد من شرعيته ومسايرته لمقتضيات الشريعة الإسلامية بما يساعد البنك على انتقاء الأعمال والأنشطة والخدمات الصالحة والشرعية.

ب- **وجود هيئة الرقابة الشرعية** : حيث تساعد تلك الهيئة فى تصحيح الأنشطة والخدمات التى تثار حولها الشكوك وتبحث مدى مسايرة النشاط أو الخدمة لمقتضيات الشريعة وتساهم فى بيان الأنشطة والبرامج الاجتماعية التى يمكن للبنك تقديمها.

ج- **مبدأ الغنم بالغرم :** فيلتزم البنك الإسلامى بتقييم الأموال طبقاً لمبدأ الغنم بالغرم بما يقضى الاهتمام بنتائج الأعمال وما تحققه من عوائد تركيز الخسارة على جانب واحد فيحدث الظلم.

د- **مبدأ لا ضرر ولا ضرار** : ويلزم هذا المبدأ البنك بضرورة الاهتمام بالأعمال والأنشطة والخدمات التى يقدمها ، فلا يترتب عليها ضرراً يلحق به أو يلحق بأحد المتعاملين معه.

**(3) مجالات المسئولية الاجتماعية :**

تتعدد علاقات البنك الاسلامى بعناصر وفئات المجتمع المختلفة ، فيتكون لديه علاقات بالأفراد والجماعات والمنظمات العامة والخاصة والمنظمات الحكومية والدولية ، هذا إلى جانب اختلاف طبيعة العلاقات فهذه العلاقات ليست علاقات دائنية ومديونية فقط كالتى تحكم أنشطة وخدمات البنك التقليدى، وإنما هى علاقات تقوم على مبدأ المشاركة والمضاربة الإسلامية وبالتالي تتسع دائرة التأثير المتبادل بين البنك الاسلامى والبيئة المحيطة.

وهكذا تساعد طبيعة عمل وعلاقات البنوك الإسلامية على تعدد الأنشطة والبرامج الاجتماعية التى يمكن للبنك من خلالها الوفاء بمسئوليته الاجتماعية التى يمكن للبنك من خلالها الوفاء بمسئوليته الاجتماعية ، حيث يجب على البنوك الإسلامية أن تعمل على :

أ- تقديم عدد من الصيغ التمويلية الفردية للمستثمرين والمجتمعات التى تعمل فيها ، ومنها على سبيل المثال المشاركة والمضاربة والمرابحة والمتاجرة والاستثمار المباشر، مما يؤدى إلى :

- المساهمة فى مواجهة المشكلات الملحة فى المجتمع كالإسكان والأمن الغذائي والنقل والمواصلات.
- توفير فرص التشغيل والعمالة وتحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمع.

- تصحيح وظيفة رأس المال والعمل على تحريك الثروة وتـداولها وإعـادة توزيعها.

ب- إحداث التزاوج بين عنصري رأس المال والعمل ، وبالتالي تنقية المعاملات المالية والاستثمارية من الربا ومن كل ما هو محرم فى المعـاملات الماليـة والتجاريـة وتشجيع الأيدي العاملة على الكسب الحلال بما يساهم فى القضاء على البطالة.

ج- المساهمة فى تدعيم البيئة الاجتماعية للمجتمع الإسلامى والاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية. وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب والوسائل من أهمها :

- تجنب المعاملات المحرمة شرعاً وما ينتج عنها من إثارة ضارة.
- الاهتمام بتحصيل الزكاة وإنفاقها فى مصارفها الشرعية.
- منح القروض الحسنة والقروض الإنتاجية والاهتمام بالصناعات الـصغيرة والحرفية.

د- إثراء الثقافة الإسلامية والفكر الإسلامى والعمل على نشر الوعي المصرفى بين أفراد ا تمع خاصة فى فقه المعاملات ، وذلك من خـلال إصـدار ونـشر الكتـب والدوريات والنشرات الإسلامية وإقامة الندوات وعقد المؤتمرات التى تخدم هـذا الغرض.

هـ- جذب الأموال التى كانت محبوسة عن التشغيل فى أيدي المتورعين عـن التعامـل بالربا مع مجموعة من البنوك القائمة أو الذين يشكون فى استغلال البنوك التقليدية لأموالهم مقابل سعر فائدة منخفض لا يعكس قيمتها مما يؤدى بحجبها واكتنازهـا بما لا يفيد ا تمع.

**(4) التقييم والجزاء :**

ويكون الجزاء بناء على مدى التزام البنك الإسـلامى فى الوفـاء بمـسئوليته الاجتماعية وانتهاج المنهج الذى خطه مصدر التكليف.

**القوى والعوامل الدافعة لممارسة البنوك الإسلامية لمسئوليتها الاجتماعية :**

هناك العديد من القوى والعوامل الضرورية التى يجب الاهتمام بتدعيمها بما يساعد البنوك الإسلامية على ممارسة مسئوليتها الاجتماعية ، ومن أهم هذه القوى والعوامل ما يلى :

**(1) تكوين الاتجاهات الايجابية لدى المسئولين فى البنك الاسلامى نحو المشاركة الاجتماعية :**

يجب مراعاة اتجاهات العاملين فى البنك الاسلامى وأعضاء إدارته ومراقبي حساباته ، والحكم عليها والمساهمة فى بنائها وخاصة عند اختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. فبجانب المجالات الأخرى التى يختبر فيها الفرد عند تعيينه للعمل بالبنك ينبغي أيضاً الوقوف على مهاراته الاجتماعية من خلال اختبار القيادة لمعرفة تصرف الشخص إزاء ظروف العمل والاستعداد لاستحداث وسائل جديدة ومواجهة متطلبات العمل ، وتحديد الاستعداد الاجتماعى بقياس استعداد التصرفات السليمة فى المواقف الاجتماعية ومراعاته لمشاعر الآخرين واندماجه مع زملائه ومشاركتهم مشاركة إيجابية ، واتزانه ومدى حكمته وسداد آرائه.

وسواء كان المديرون أو العاملون يتم تعينهم واختيارهم أو كانوا يمارسون أعمالهم فى البنك فيجب تدعيم اتجاهاتهم نحو المشاركة الاجتماعية من خلال برامج التهيئة المبدئية وكذلك برامج التنمية الإدارية وذلك بما يساعد على استيعابهم لأبعاد المفهوم الموسع للمسئولية الاجتماعية وخاصة فى العناصر التالية :

- أن البنوك الإسلامية يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية حتى يمكنها الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية.
- أن الحكم على مستوى كفاءة الإدارة فى البنك الإسلامى يأخذ فى اعتباره مدى مساهمتها فى علاج المشكلات الاجتماعية.

- أن إدارة البنك الإسلامى لا تقتصر مسئوليتها فى إدارة أنشطتها أمام المساهمين فقط ، بل إ ا مسئولة أمام مختلف الأفراد ذات المـصلحة فى وجـود البنـك الإسلامى.
- أن ما يتحمله البنك من تكاليف نتيجـة مـساهمته فى عـلاج المـشكلات الاجتماعية يكون له آثاره الإيجابية على مكانة البنك فى ا تمع ولو على المدى البعيد.

ويمكن تدعيم تلك الاتجاهات من خلال العديد من المتغيرات التى تساعد على تنمية الوعي بمفهوم المسئولية الاجتماعية لدى المديرين بالبنوك الإسلامية. من أهم هذه المتغيرات :

**أ- المتغيرات التى تتم بالاندماج والمشاركة الاجتماعية للمديرين :**

ومن أهمها تدعيم النقاط التالية :

- الرغبة فى مصاحبة الآخرين ومساعد م فيما قد يتعرضون له من مـشاكل سواء كان ذلك بإبداء الرأي أو بالمساعدة المادية.
- الشعور والإحساس بالارتياح عند الاشتراك مع الزملاء فى عمل ناجح.
- الاعتقاد بجدوى العمل الجماعي وفائدته للمجتمع من العمل الفردى.
- تنازل الشخص عن بعض حقوقه فى سبيل سعادة من يهمه أمرهم.
- تقديم الشخص للمقترحات والآراء لحل المشكلات با تمع.
- تفاعل وإيجابية ومساهمة الشخص فى حل المشكلات التى تنـشأ بمكـان العمل.

**ب- المتغيرات المتعلقة بأهمية ومكانة البنك الإسلامى فى ا تمع :**

تؤثر المكانة التى يحتلها البنك الاسلامى فى ا تمع والصورة التى يتحلى ـا فى أذهان الأفراد بدرجة كبيرة فى مدى قيامه بدوره الاجتمـاعى وممارسـته لمـسئوليته الاجتماعية فالبنك الاسلامى يتميز بمكانة دينية ومالية كما يلى :

- **المكانة الدينية** : وتشير إلى وضع البنك فى المجتمع كمنظمة إسلامية ينظر إليها الأفراد والمنظمات الأخرى ويراقبون أعمالها وتصرفاتها ويحسبون عليها كل صغيرة وكبيرة باعتبارها حملت على كاهلها مسئولية الالتزام بالمنهج الإسلامى. والبنك الإسلامى بعملياته وتصرفاته وسلوكه يمثل مصدراً من مصادر التأثير فى وعى وقيم وسلوك ومنظمات المجتمع.
- **المكانة المالية** : وترمز إلى المركز المالي للبنك ومدى مكانته نتيجة رأس ماله وعملياته وإيراداته والعائد الذى يحققه. وتساعده تلك المكانة المالية على ممارسة انفعاله الاجتماعى والقيام بأداء دوره وتساعد على إبراز مكانته الدينية فى نفس الوقت.

وتسهم أهمية ومكانة البنك الإسلامى فى ممارسة مسئوليته الاجتماعية من خلال العديد من النقاط أهمها :

- مساهمة البنك الاسلامى فى استحداث معاملات مالية واقتصادية جديدة تساير متطلبات المجتمع ولا تخالف مبادئ الشريعة الإسلامية فى نفس الوقت.
- قيام البنك الإسلامى بممارسة مسئوليته الاجتماعية وتميزها عن مسئولية البنك التقليدى.
- وفاء البنك بمسئوليته الاجتماعية وزيادة أنشطته وخدماته كلما زادت قدراته وإمكاناته المالية.
- توفير البنك للخبرات والمهارات الإدارية والفنية التى تيسر له تقديم خدماته وأنشطته الاجتماعية.

**جـ - المتغيرات المتعلقة بدور البنك الإسلامى فى خدمة البيئة الاقتصادية والاجتماعية :**

تتكون البيئة الاقتصادية من مجموعة عناصر وهياكل تتحرك لتحقيق غرض معين فى إطار محدد ووفق مستوى معين. وإقامة هذا النظام وتيسيره وتوجيهه رهين

بتوافر مجموعة من العوامل المادية والمعنوية. والبنوك الإسلامية بصفتها أحد هذه الهياكل تؤثر فيها وتتأثر ا ، وذلك من خلال مجموعة القيم التى يعتنقها البنـك الإسـلامى والمبادئ التى يؤمن ا لتحقيق دوره بين مجموعـة الهياكل والعناصر الأخرى. كذلك تؤثر العناصر الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التى تحيط بالبنك فى عملياته وتصرفاته.

ولذا فإن البنك الإسلامى مطالب بأن يراعى فى استثماراته وعملياته التمويليـة وأنشطته الاجتماعية الأولويات التى تحددها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعيـة فى الدولة وأنشطة وخدمات المنظمات الأخرى ومحاولة مساند ا وتدعيمها وعدم التعارض معها ، ولذلك فالبنك الإسلامى حينما يمارس أنشطته يراعى احتياجـات ومتطلبـات البيئة التى يعيش فيها ويستطيع البنك تنمية ا تمع والنهوض به كلمـا أدرك دوره فى تحقيق التنمية تجاه هذا ا تمع. ويمكنه الاستجابة لمتطلبات البيئة من خـلال دراسـتها والوقوف على ا الات المتعددة التى يمكنه تمويلها أو المساهمة فيها ودراسـة وتحليـل المشكلات التى يعانى منها ا تمع وكيفية التصدي لها والمشاركة فى حلها.

ويساعد الاهتمام بتدعيم هذا العامل لدى المسئولين فى تكوين العديـد مـن المتغيرات التى تساعد البنك الإسلامى على أداء مسئوليته الاجتماعية ، وذلـك مـن النواحى التالية :

- إن التزام البنوك الإسلامية بالمحافظة على إتباع خطة الدولة والمحافظة علـى البيئة ومواردها من خلال خدما ا وعمليا ا يساعد على تطوير وتنميـة عملية البنك ويؤدى إلى استقرار تقدمه ونجاحه على المدى البعيد.
- إن مساهمة البنك الإسلامى بتقديم الأنشطة والخدمات الاجتماعية بالتكامل مع المنظمات والأجهزة الاجتماعية الأخرى فى ا تمع واستمرار التنـسيق فيما بينهما يعد أمراً ضرورياً لاستمرار حياة البنك.
- ضرورة مسايرة نشاط البنك الإسلامى فى أداء دوره الاجتماعى لمتطلبات البيئة المحلية.
- الاستفادة من مناداة رجال الفكر والدين فيما يطرحونه من أفكار بـشأن مساهمة البنك الإسلامى لحل مشكلات ا تمع.

**(2) الاهتمام بالقضايا والمشـكلات الاجتماعية فى ا تمع يتكامل مـع أعمـال البنك :**

إن قيام البنوك الإسلامية بدورها الإسلامى لا شك يعتبر هو النشاط الرئيـسى لها المتمثل فى جذب الودائع والمدخرات ثم العمل على توظيفها واستثمارها إلى جانب أداء الخدمات المصرفية المتعددة بما يؤدى إلى تحقيق الأرباح التى تمثل أساسياً وجوهريـاً للبنك ، بل ولقيامه بما يؤدى بعد ذلك لممارسة الأنشطة وا ـالات الـتى تفرضـها المسئولية الاجتماعية ، إلا أن الاتجاه الصحيح لتقييم كفاءة البنك الإسلامى يجـب أن يشمل كلا الجانبين الاجتماعى والاقتصادي ، بما يعنى ضـرورة الأخـذ فى الاعتبـار مساهماته فى معالجة مشكلات ا تمع وتحديـد مقـاييس لتقييمهـا لـتعكس الأداء الاجتماعى للبنك ولتكمل المقاييس الاقتصادية التقليدية التى يمثل الربح أهمها.

ويمكن تدعيم هذا العامل لدى المسئولين لما له من أهمية كبيرة على مدى وفاء البنوك الإسلامية بمسئوليتها الاجتماعية وذلك من خلال المتغيرات التالية :

- إن ا تمع من خلال عناصره المختلفة يعتبر صاحب الفـضل الأول فى نـشأة البنك الإسـلامى وممارسته لأوجه نشاطه المختلفـة ومـساعدته فى تحقيـق أرباحه.
- مما يستدعى الاهتمام بمتطلباته والمحافظة على تلك العناصر وفاء لفضله فى نشأة واستمرار نجاحه.
- يمثل المتعاملون مع البنك والمستفيدون بخدماته جزءاً هاماً من عناصر ا تمـع وهؤلاء بدورهم لن يستمر تعاملهم مع البنك الإسلامى إذا لم يحـافظ علـى متطلبات ا تمع واحتياجاته ويتفاعل مع مشاكله وأزماته.
- تشجيع الأفراد والمنظمات با تمع علـى المـشاركة فى أنـشطة المـسئولية الاجتماعية وتوجيه أنشطتهم وتصرفا م بما يساعد البنـك الإسـلامى علـى الاستفاده منها والوفاء بمسئوليته الاجتماعية.

**(3) تطوير وتنمية التوجيهات المصرفية بما يخدم أداء البنك الاسلامى للمسئولية الاجتماعية :**

تتمثل مصادر تلك التوجيهات فى جانبيين أساسيين ، **يمثل الجانب الأول** منها اللوائح والقوانين الحاكمة لنشاط البنك بصفة خاصة ، وهي مجموعة القواعد والأسس والمبادئ التى يضعها مؤسسو البنك وتستند إليهـا الإدارة عنـد ممارسـة العمليـات والأنشطة بحيث تتضمن :

- الهيكل القانوني للبنك والشكل الذى يتخذه لإتمام أعماله والهيئات والمؤسسات التى لها حق الإشراف والرقابة على البنك وكـذلك الهيئـات الاسـتثمارية والتوجيهية التى يرجع إليها البنك عندما تستجد أعمال لها طبيعـة خاصـة أو صفة مستحدثة.
- أهداف البنك وأغراضه والعمليات المصرفية والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التى يقوم ا البنك بمختلف أنواعها.
- إدارة البنك ، حيث يتحدد أعضاء مجلس الإدارة وتحدد الصورة العامة لتنظـيم أعماله واختصاصاته كما تتحدد أنشطة إداراته المختلفة.

وتؤثر تلك القوانين واللوائح ، فقد تتيح قدراً كبيراً من مشاركة البنك فى مجال المسئولية الاجتماعية وتعمل على اتساع قاعدة المستفيدين منها كما تحد تلك اللـوائح والقوانين من انطلاق البنوك الإسلامية فى أداء مسئوليتها الاجتماعية.

ويجب تنمية هذا العامل لما له من أثر كبير على مدى وفاء البنوك الإسـلامية بمسؤوليتها الاجتماعية ذلك من خلال المتغيرات التالية :

- تيسير لوائح وقوانين البنك لأداء مختلف أنشطة وبرامج المسئولية الاجتماعية بما يحقق الأرباح للمساهمين مع مراعاة ظروف ومتطلبات أفراد ا تمع فى نفـس الوقت.
- إسهام القرارات التى يتخذها مجلس إدارة البنك الإسلامى مـن آن لآخـر فى تحديد طبيعة ومجال الأنشطة والبرامج التى يلتزم ا البنك الاسلامى.

- إقناع المساهمين بأن نجاح البنك فى أداء أنشطته وبرامجه المختلفة مرتبط بمدى خدمة المجتمع ولو أثر على أرباحهم فى الأجل القصير.

ويتمثل الجانب الثانى فى **البيئة المصرفية المحيطة بالبنك الإسلامي** ، حيث تمارس البنوك الإسلامية أنشطتها وتقدم خدماتها المتعددة فى بيئة مصرفية متعددة الأنظمة مما يلقى عليها عبئاً كبيراً فى مثل هذه البيئة التى أنشئت البنوك فيها منذ زمن وتقدم خدماتها بناء على تجارب وخبرات متعددة. والبنوك الإسلامية مازالت ترسى قواعد وتتلمس خطاها وتحتاج أن يؤيدها ويساندها جهود مخططة ورغبة صادقة فى نجاح هذه التجربة واستمرارها.

ولا شك أن تلك البيئة المصرفية التى يهيمن عليها البنك المركزي وتتكون من العديد من البنوك التى تمارس أنشطتها منذ عشرات السنين تؤثر كثيراً على أداء البنك الإسلامى لدوره ، فهو من ناحية يريد تحقيق عوائد مناسبة لعملائه لأنهم ينظرون بلا ريب لعوائد البنوك الأخرى ، ومن ناحية أخرى يريد المحافظة على أوامر الشريعة والتعامل فيما أحله الله وتكوين المجتمع المتكامل والمترابط بحيث يصبح قدوة لغيره من المنظمات والبنوك.

ولهذا يجب كسب ثقة البنك المركزي والبنوك الأخرى التقليدية بالبيئة المصرفية المحيطة من خلال :

- الدعوة والإقناع بالأسلوب المنظم لتلك البنوك للتعرف على طبيعة أعمال البنوك الإسلامية بما يساعدها على القيام بدورها الاقتصادى والاجتماعي.
- التعاون والتنسيق فيما بين البنوك الإسلامية بعضها البعض من خلال تبادل المعلومات والمعرفة بما يتيح لها أداء الأنشطة الاجتماعية بشكل فعال ، ومحاولة دراسة تأثير ما تفرضه الأجهزة المصرفية والرقابية من الأوامر والتعليمات على ممارسة البنك الإسلامى للأنشطة والخدمات الاقتصادية والاجتماعية ، والمطالبة بإصدار تشريعات خاصة تنظم حركة البنوك الإسلامية ، والمطالبة بالأسلوب والمنهج وليس المنفر ، والاستمرار فى المطالبة.

- تنمية أوجه التعاون فيما بين البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك عن طريق البرامج المشتركة بما يؤدى لكسب ثقة هذه البنوك من ناحية وخدمة المجتمع بالأنشطة والأفكار الاجتماعية البناءة من ناحية أخرى ، ودعوة البنوك التقليدية للتعرف على مجالات أنشطة البنوك الإسلامية من ناحية ثالثة.

- حضور المؤتمرات التى تعقدها البنوك التقليدية والبنك المركزي والمشاركة فيها بالأبحاث والآراء والمناقشات بما يؤدى للاستفادة من خبراتها فى دعم نشاط البنك الإسلامى ومحاولة التعاون معها فى الأنشطة التى تبيحها طبيعة البنك الإسلامى.

**(4) تنمية وتطوير كفاءة الكوادر المصرفية فى البنوك الإسلامية :**

إن القيام بممارسة مجالات المسئولية الاجتماعية يتطلب العديد من المهارات اللازم توافرها فى القائمين بهذه الأنشطة. ويمكن القول بصفة عامة أن هناك أربعة أنواع من المهارات الأساسية يجب توافرها ، تتمثل فيما يلى :

أ- **المهارة العملية** : وتشير إلى مقدرة الأفراد على استخدام التفكير المنطقي ومبادئ البحث العلمي فى اتخاذ القرارات وتناول القضايا والمشكلات الاجتماعية التى يتصدى لها البنك الإسلامى.

ب- **المهارة الفنية والتطبيقية** : وتعنى مقدرة الأفراد على استعمال البيانات والمعلومات والحقائق المتاحة ، بجانب الاستفادة من نتائج الممارسات السابقة فى تناول القضايا والمشكلات الاجتماعية التى تواجه البنك الإسلامى.

ج- **المهارة السلوكية** : وتتمثل فى مدى تفهم الأفراد للعوامل الإنسانية التى تحكم علاقات الأفراد ببعضهم وعلاقاتهم بمعلمهم ومجتمعهم وبيان أثر ذلك على تناول المشكلات التى تواجه البنك الإسلامي ، كما تهتم المهارة بأن ينتهج الأفراد السلوك الديني عند ممارسة أعمالهم وذلك من خلال الاعتماد على مبادئ الشريعة الإسلامية من حيث الضوابط والنواهي الموجودة بها عند تناول المشكلات الاجتماعية التى يتصدى البنك الإسلامى لها.

ولهذا يجب على إدارة البنك الإسلامى الاطمئنان إلى توافر هـذه القـدرات والمهارات لدى الأفراد الذين يوكل إليهم ممارسة أنشطة المسئولية حتى يتسنى لها الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية بالشكل المناسب.

**الإطار المقترح لبرنامج المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى :**

يجب على البنك الاسلامى اختيار المجالات والأنشطة التى سيساهم فيها وفـاء لمسئوليته الاجتماعية اختياراً دقيقاً وواضحاً وأن يضع البرامج والسياسات التفـصيلية لكل نشاط منها حتى يمكن ممارسته بعد ذلك على الوجه الأكمل.

ونقترح وجود إدارة مستقلة للمسئولية الاجتماعية تتبع رئـيس مجلـس إدارة البنك الإسلامى تتفرغ كلية لإدارة المسئولية الاجتماعية والإشـراف علـى تنفيـذها وتتوافر لها قوة العمل المطلوبة من النواحى العملية والإدارية والفنية بمـا يمكنـها مـن التخطيط لأنشطة المسئولية الاجتماعية بالتعاون مع الإدارات الأخرى بالبنك الإسلامى ولديها القدرة على الاتصال بالأطراف الخارجية ، بحيث تصبح الخطـوط الرئيـسية لأعمال هذه الإدارة توجيه نظر الإدارة العليا إلى التطورات الاجتماعية الرئيسية الـتى تؤثر على مصالح البنك الإسلامى والمحافظة على المناخ الاجتمـاعى الـسليم للبنـك ومساعدته الإدارات الأخرى بالبنك الإسلامى على تطبيق أنشطة المسئولية الاجتماعية فى شتى مجالاتها والتنسيق فيما بين أنشطة المسئولية الاجتماعية.

كما تقترح أن تتبع هذه الإدارة عدة أقسام إدارية أهمها : قـسم لبحـوث البيئة والمجتمع ، وقسم لرعاية مصالح المساهمين ، وقسم للاهتمام بمصالح العـاملين ، وقسم للاهتمام بمصالح المتعاملين على أن تدخل إدارات العلاقات العامـة وصـناديق الزكاة تحت أشراف هذه الإدارة أيضاً.

وفى هذا الصدد يجب على البنك الإسـلامى العمل على تحديـد الفئـات المختلفة ذات التأثير فى نشاط البنك ومستقبله ، ثم يقوم ببيان المجالات والأنشطة الـتى يمكنه تناولهـا تجـاه كل فئة منها. ونتناول هـذا الموضوع من خـلال العناصـر التالية :

1- هدف المسئولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى.
2- أنشطة ومجالات المسئولية الاجتماعية التى يمكن للبنك الإسلامى تبينها.
3- الاعتبارات الواجب مراعا ا عند اختبار أنـ شطة ومجـ الات المـ سئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى.
4- خطوات اختيار نشاط المسئولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى.
5- إدارة أنشطة المسئولية الاجتماعية التى تم اختيارها.

**(1) هدف المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى :**

ينبثق هدف المسئولية للبنك الإسلامى من أهداف البنك وطبيعته المتميزة والتى تتلخص فى :

- إحياء المنهج الإسلامى فى المعاملات المالية والمصرفية.
- تحقيق آمال وطموحات أصحاب البنك والعاملين به.
- إشباع حاجات ومتطلبات الأفراد المالية.
- رعاية متطلبات ومصالح ا تمع.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن الهدف الرئيسى للمـ سئولية الاجتماعيـ ة يتمثل فى تحقيق رضا الله فيما ينتهجه البنك من أعمال وما يلتـ زم بـ ه مـ ن أنـ شطة ومجالات، وذلك من خلال بناء إطار فكرى اجتماعي للبنك الإسلامى تتشكل داخله نظمه ووظائفه وخدماتـ ه وبالتالي ينعكس على كل ممثلي البنك الإسلامى وعلى كل ما يصدر منهم أو يتصل م وعلى عـ لاقا م بالأطـ راف التى ترتبـ ـط مـ صالحها بالبنك ، ثم التعبير الفعلى عن هـ ذا الإطـ ار الفكـ رى الاجتمـ ـاعى للعلاقـ ات الاجتماعية مع الأفـ راد والجماعـ ات والمنظمـ ات ، بمعنى ترجمـ ة الأفكـ ـار إلى واقـ ع عملى.

**ويبنى هدف المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى على الأسس التالية** :

1- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تركز أساساً على عنصر الالتزام بمبادئ وقواعد الشريعة الإسلامية.

2- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامية ذات مفهوم شامل ومتوازن وذلك للاهتمام بجميع الأطراف المؤثرين والمتأثرين بنشاط البنك إلى جانب مراعاة لتوازن الاهتمام بين تلك الأطراف.

3- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى يجب أن تتحملها البنوك الإسلامية مهما كان حجمها ، لأ ا من كون البنك جزءًا داخل ا تمع يجب أن يعمل على تحقيق التفاعل الإيجابي مع مختلف أطرافه.

4- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تعتبر المحافظة على الأرباح والعمل على تنميتها أمراً حيوياً وضرورياً ، ولكنه لا يمثل هدفاً فى حد ذاته دون الاعتبارات الأخرى وإنما يجب العمل على تحقيقه داخل اعتبارات المناخ الإنسانى والاجتماعي.

5- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تعتمد على ضرورة الكشف عن المتغيرات الاجتماعية وتحليل الاتجاهات وتفسير مضمو ا حتى يتسنى رسم السياسات المناسبة لمواجهتها.

6- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تعتمد على ضرورة التنظيم والتكامل على مستوى ا تمع كله ، ومن ثم فإن التدخل الحكومي قد يكون ضرورياً فى بعض الأحيان حتى يتحقق التناسق فى عمليات التفاعل بين المنظمات المتعددة وا تمع.

7- أن المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تعمل على تحقيق التوافق بين مصالح البنك الإسلامى ومصالح الأفراد والجماعات والتنظيمات الأخرى فالبنك الإسلامي ما هو إلا جزء من ا تمع المحلى الذى ينتمى إليه بصفة خاصة ، وجزء من ا تمع الكبير بصفة عامة ومنها يستمد العناصر الأساسية لحياته وبقائه وقوته.

(2) **أنشطة ومجالاته المسئولية الاجتماعية التى يمكن للبنك الإسلامى تبنيها :**

فى ضوء أهداف البنوك الإسلامية وانطلاقاً من الاتجاهات التى يمكن تكوينـها لدى المسئولين بتلك البنوك ، تقوم المسئولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى بحصر جميع الأنشطة وا الات التى يمكن للبنك الإسلامى التعامل معها ، وذلك مـع الأخـذ فى الاعتبار أن هناك أنشطة أخرى تعتبر من ضروريات العمل ومـستلزماته ، ولا يمكـن للبنك التخلي عنها لضمان سير الأعمال كتحديد الاختصاصات لكل فرد بدقة ووضع الفرد فى المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته.

وفيما يلى نورد بياناً بأهم الأنشطة وا الات التى يمكن للبنك الإسلامى تبنيها للوفاء بمسئوليته الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف (المساهمين – العاملين – المتعاملين – ا تمع). ويلاحظ أن النشاط الواحد قد يخدم أكثر من طـرف ، ولكـن رغبـة فى الإيضاح سيوضع النشاط تحت الأشد التصاقاً به :

**أ- أنشطة ومجالات المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تجاه المساهمين :**

- العمل على تنمية حقوق الملكية باستمرار.
- تحقيق المركز التنافسي المناسب للبنك الإسلامى.
- تطوير مجالات الاستثمار وإعدادها .
- تطور نصيب البنك الإسلامى من حجم الودائع الكلى فى الاقتصاد.
- بناء السمعة الطيبة ورسم الصورة الذهنية المقبولة فى ا تمع.
- الاهتمام بآراء ومقترحات المساهمين.
- السماح للمساهمين بمتابعة أعمال البنك والاطلاع على البيانات المطلوبة.

**ب- أنشطة ومجالات المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تجاه العاملين به :**

- تبنى نظام المشاركة فى الأرباح.
- الاهتمام بنظام وخطط المعاشات.
- الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت المتبع فى البنك الإسلامى.

- المساهمة فى ملكية البنك من خلال شراء الأسهم عند إجراء التوسعات.
- عدالة المعاملة بين العاملين من حيث السن والجـنس ومـستوى التعلـيم وغيرها.
- ملاءمة بيئة العمل فيما يتعلق بالأثاث ومعدات العمل.
- ملاءمة العمل فيما يتعلق بالتهوية والإضاءة والضوضاء.
- نشر روح التعاون والألفة والترابط بين العاملين بصفة عامة وبين العاملين الجدد والقدامى.
- نشر روح التعامل الطيب بين الرؤساء ومرؤوسيهم.
- إعداد برامج الرعاية الصحية للعاملين.
- التحفيز على استكمال الدراسة وتحمل قدر من نفقات التعليم.
- إعداد برامج الرعاية الثقافية للعاملين.
- إعداد برامج الرعاية الإسكانية للعاملين.
- تحديد عدد ونسبة معينة لتشغيل المرأة والأقليات.
- تحديد عدد ونسبة تشغيل معينة لتشغيل أبناء المنطقة المحلية للبنك الإسلامى.
- تحديد عدد ونسبة معينة لتشغيل المتفوقين وأوائل الطلبة.
- التشغيل أثناء الفترات الصيفية لطلبة الجامعات.
- برامج الاهتمام بآراء واقتراحات العاملين وشكاواهم.
- مراعاة المركز الأدبي والاجتماعي للعاملين بالبنك الإسلامى.
- تشجيع العاملين وحفزهم على الاشتراك فى صنع القرارات.
- إعداد المؤتمرات والندوات للعاملين بالبنك من أجل تطوير وتحسين قدراتهم العلمية والعملية.
- توفير البعثات التعليمية والعملية للعاملين من أجل تطوير وتحقيق قـدراتهم العلمية والعملية.

**جـ - أنشطة ومجالات المسئولية للبنك الإسلامى تجاه المتعاملين معه :**

- العمل على تحقيق رضا المودعين عن العائد المحقق.
- تيسير سياسات وإجراءات تقديم الخدمات للمتعاملين.
- تقديم الخدمة للمتعاملين فى المكان المناسب لهم.
- تيسير أداء الخدمات فى الوقت المناسب للمتعاملين.
- إيضاح المنافع الخاصة بخدمات البنك الإسلامى للمتعاملين معه.
- المحافظة على شرعية وسلامة الخدمات المقدمة.
- بث الثقة عند المتعاملين فى تصميم وتكوين وجود الخدمات المقدمة.
- شرح معانى الخدمات المصرفية للبنك الإسلامى بوضوح وجلاء.
- شرح وبيان شروط التعامل وتحديد العوائد بوضوح لا لبس فيه.
- إعداد البحوث لدراسة دوافع وسلوكيات المتعاملين عند التعامل المصرفى.
- الاهتمام بمقترحات وآراء المتعاملين.
- الاهتمام بشكاوى المتعاملين والرد عليها وإعلا ا.

**د - أنشطة ومجالات المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى تجاه ا تمع :**

- الاهتمام بتحصيل الزكاة.
- التوسع فى إنشاء لجان وصناديق الزكاة التابعة للبنك الإسلامى.
- إنفاق مصاريف الزكاة على أفضل وجه.
- بحث الحالات المستحقة للقرض الحسن.
- بيان الأغراض التى يمنح البنك الإسلامى من أجلها القروض الحسنة.
- بيان الجهات والأجهزة الاجتماعية التى يساهم البنك فى إنشائها وتمويلها.
- إعداد مكاتب لتحفيظ القرآن ومسابقات لحفظه.
- الاهتمام بإرسال الدعاة للمناطق النائية.

- بيان الإعانات والمساعدات الممنوحة للمساجد.
- بيان الإعانات والمساعدات الممنوحة لدور العلم.
- إصدار الكتب والمراجع والنشرات الإسلامية.
- الإعداد والإقامة والمساهمة فى الندوات والمؤتمرات الإسلامية.
- العدالة وتكافؤ فرص العمالة والتشغيل بالبنك والشركات التى يساهم فيها البنك.
- تنمية المناطق الجديدة والمساهمة فى ـضتها الحـضارية بمراعـاة عـدد المشروعات المقامة ا وأنواعها وقيمة المستثمر فيها.
- مراعاة احتياجات ا تمع عند المساهمة فى إنتاج وتوفير سلع معينة.
- مراعاة احتياجات ا تمع عند المساهمة فى استيراد سلع معينة.
- المساهمة فى زيادة الوعي المصرفى وخاصة الوعي المصرفى الإسلامى.
- المساهمة فى برامج محو الأمية.
- المساهمة فى مواجهة أزمة الإسكان.
- المشاركة فى محاربة السيطرة على التلـوث بالمـال والمعـدات والأفـراد والأفكار.
- المساهمة فى مواجهة انتشار الأمراض والأوبئة.
- المساهمة فى مواجهة انتشار المخدرات والمكيفات.
- المساهمة فى مواجهة الجريمة وقضايا الأحداث.
- محاربة العادات والتقاليد الدخيلة على ا تمع الإسلامى والمنافية لآدابه.
- دفع وتحفيز الأفراد للانتقال إلى المناطق الجديدة وتعميرها.
- توفير وسائل النقل والمواصلات المناسبة.
- المساهمة فى تجميل المظهر العام للمدينة والميادين الهامة ا.
- تمويل مشروعات الأقليات وتسويق منتجا ا.

- توفير وعرض المعلومات والبيانات الاقتصادية والاجتماعية عن الخصائص المختلفة للمجتمع.

**(3) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار أنشطة ومجالات المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى:**

عندما تقوم الإدارة المقترحة للمسئولية الاجتماعية بتحديد مجالات وأنشطة المسئولية الاجتماعية للبنك الإسلامى ، فإن عليها الأخذ فى الحسبان عدة اعتبارات أهمها :

أ- أن عملية تحديد الأنشطة والمجالات يجب أن تتميز بالشمول وأن تتم بالتفاعل بين مختلف الأطراف التى يخدمها البنك الإسلامى والتى تؤثر فى نشاطه.

ب- أن تتميز عملية تحديد الأنشطة والمجالات بالاستمرارية فتتم مراجعة تلك الأنشطة كل فترة زمنية معينة.

ج- أن تتسم عملية تحديد الأنشطة والمجالات بالمرونة وذلك بالأخذ فى الاعتبار ظروف التغير الاجتماعى فى المستقبل قدر الإمكان بحيث يكون تدخل البنك قابل للتعامل مع بدائل المستقبل المتوقعة.

د- أن يتم التعبير عن تلك الأنشطة والمجالات بشكل كمى كلما كان ذلك ممكناً كما يجب التعبير عنها بشكل زمنى (ربع سنوي / نصف سنوي / سنوي).

هـ - أن ما يقدمه البنك الإسلامى قد يخدم أكثر من طرف فى نفس الوقت.

و- أن تدخل البنك الإسلامى وتبنيه لأحد المجالات قد يكون فى شكل التزامات حكومية أو لخدمة الوظيفة الاقتصادية أو التزاماً قانونياً أو تطوعياً أو مزيجاً من بعضها أو كلها.

ز- أن مساهمة البنك الإسلامى فى أحد المجالات قد يكون ببعض أو كل الطرق التالية : بالأفكار أو بالأموال أو بالمعدات أو بالأفراد.

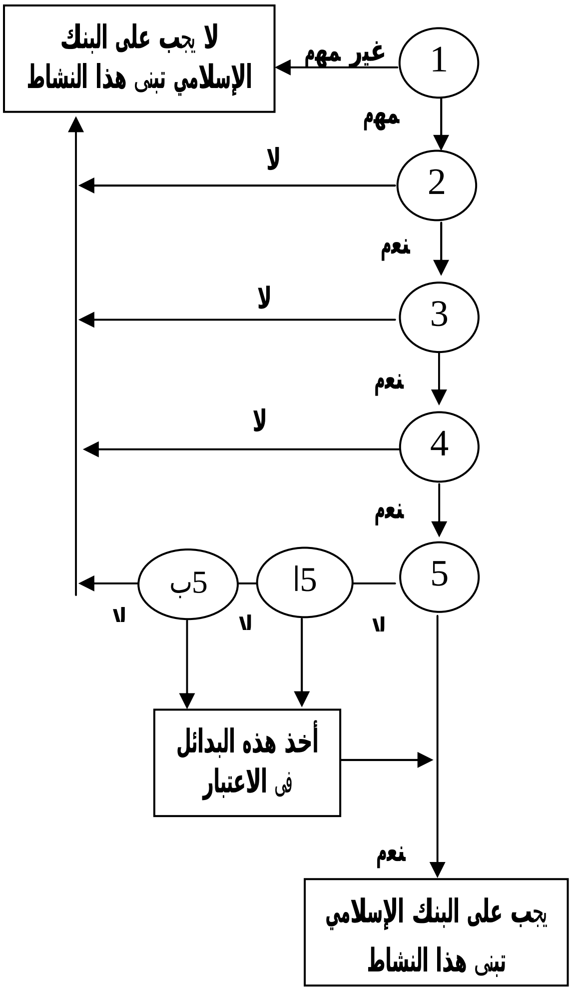
**وبعد ذلك** يجب **الإجابة على السؤال التالي** : ما هى الأنشطة والمجالات ذات الأولوية فى الاهتمام ؟ وما هى الأنشطة التى تأتى فى ترتيب متأخر أو يمكن إغفالها حالياً. وللإجابة على هذا السؤال ننتقل إلى النقطة التالية :

**(4) خطوات اختيار نشاط المسئولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى :**

بعد حصر أنشطة المسئولية الاجتماعية، يجب تحديد الأنشطة ذات الأولوية والاهتمام وتلك التى يمكن تأجيلها لسبب ما أو التى لا يمكن التدخل فيها تماماً ونقترح أن يتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الموضحة فى الشكل رقم (2/13) :

**الشكل رقم 2/13**

**خطوات اختيار نشاط المسئولية الاجتماعية فى البنوك الإسلامية**




1- ما هى أهمية تناول البنك الإسلامى لهذا النشاط ؟

2- هل الفوائد المترتبة على تدخل البنك الإسلامى تعادل ما سيتكبده من تكاليف؟

3- هل تدخل البنك الإسلامى أفضل من تدخل أطراف أخرى ترغب فى تبنى هذا النشاط ؟

4- هل يمكن للبنك الإسلامى تحمل تكاليف هذا النشاط ؟

5- هل يتوافر لدى البنك الإسلامى القدرات الإدارية والفنية اللازمة لإنجاز هذا النشاط ؟

أ- هل يمكن اكتساب القدرة المطلوبة من خلال التعيين أو التدريب ؟

ب- هل يمكن التعاقد مع أطراف أخرى تملك القدرة المطلوبة ؟

تتضح هذه الأسئلة على شكل خريطة تدفق لاتخاذ قرار بشأن تبنى هذا النشاط من عدمه، إذ يلاحظ أنه فى كل خطوة سيحدد البنك الاسلامى ما إذا كان سينطلق إلى الخطوة التالية أم لا، مما يساعد البنك الإسلامى على التسلسل المنطقى فى الإجابة

عليها للوقوف على نواحي القوة والضعف لديه ، وفيما يلى نتناول هـذه الخطـوات بالتوضيح.

- **الخطوة الأولى :** تتمثل فى الإجابة على السؤال التالي : ما هى أهميـة تنـاول البنك الاسلامى لهذا النشاط ؟

يجب أن يكون النشاط محل التقييم ذو تأثير واضح على كـل مـن البنـك الإسـلامى وأحد الأطـراف المرتبطـة به بصورة مباشـرة كالمساهمين أو العـاملين أو المتعامـلين أو ا تمع. فكلما زاد تأثير النشـاط على الطـرفين كـان جديـ ـراً بالاهتمام وتبدأ من هنا نقطة الانطلاق فى اختبار مدى قدرة البنك على تبنيه والتدخل لمناقشته.

ولذا يجب على إدارة البنك هذه الخطوة دراسة وتحليل آراء كـل المهـتمين بنشاط البنوك الإسلامية بصفة عامة والمهتمين ذا النشاط بصفة خاصة وتقييم هـذه الآراء لتحديد مدى تدخل البنك فى هذا النشاط وهل هو أمر مرغـوب فيـه أم لا ؟ ومن أهم الأمور الواجب مراعا ا فى هذا الصدد :

- لوائح وقرارات البنك الإسلامى والبنوك الإسلامية الأخرى.
- توجيهات ومقترحات الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
- القوانين الحكومية وقوانين البنك المركزى.
- آراء ورؤساء القطاعات فى البنك.
- أراء أعضاء هيئة الرقابة الشرعية.

ويمكن لإدارة البنك الإسلامى أن تنتهى من دراسة وتحليل هذه الآراء والوقوف على درجة تأثير هذا النشاط وأنه يجب أن يمارسه البنك الإسلامى مما يقوده إلى الخطوة التالية أو أنه يخرج عن اهتمامات البنك تماماً أو قليل الأهمية فى الوقت الحالى لسبب أو لآخر فلا تستمر فى دراسة الخطوات التالية :

❑ **الخطوة الثانية :** وتتمثل فى الإجابة على السؤال التالي : هل الفوائد المترتبة على تدخل البنك الإسلامي تعادل ما يتكلفه من تكاليف للمساهمة فى هذا النشاط ، وذلك من خلال بيان :

- الأطراف التى ستعود عليها الفوائد والمنافع. هل ستعود على البنك الإسلامى أم ستعود على المجتمع أو أحد الأطراف الأخرى أو كليهما معاً.
- تحديد نوعية هذه الفوائد والمنافع وكيف يمكن للبنك الإسلامى تنميتها وتطويرها بما يزيد من آثارها الطبيعية.
- تحديد الفوائد والمنافع فى شكل كمى يمكن قياسه وربط ذلك بفترة زمنية محددة.

وبالتالي يتمكن البنك الإسلامى من بيان حجم المنافع والفوائد المترتبة على قيامه بالنشاط ومن سيستفيد منه.

كذلك يجب على إدارة البنك الإسلامى أن تقوم بحساب النفقات والأعباء التى سيتكبدها البنك فى سبيل دخوله لتناول النشاط ، سواء كانت هذه النفقات والأعباء فى شكل أموال معينة سيتم تخصيصها أو معدات أو آلات أو أفراد سيتم تخصيص جهدهم وفكرهم ووقتهم لخدمة هذا النشاط. ولهذا يجب بيان :

أ- نوعية النفقات والأعباء التى سيتحملها البنك. ويجب أن تمثل قيمة يمكن التعبير عنها كماً قدر الإمكان.

ب- تحديد إجمالى النفقات والأعباء الإدارية والفنية والاجتماعية لتقديم هذا النشاط.

ج- ربط هذه النفقات بفترة زمنية محددة.

ويرى الكاتب أنه حتى هذه المرحلة من تطور المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية، فإن هناك بعضاً من بنود التكاليف والمنافع الاجتماعية لا تخضع للقياس النقدي وأنه يمكن فى هذه المرحلة قبول منهج يقوم على أساس تحديدها فى العائد أو الخسارة الاجتماعية على أساس مقابلة ما يمكن تحديده من المنافع والأعباء الاجتماعية ، ويرى

البعض أنه ليس من الضرورى تحديد المنافع الاجتماعية نقدياً ، إذ يمكن إتبـاع طـرق بديلة تقدم بيانات مفيدة لا تقل أهمية عن البيانات النقدية. من هذه الطرق :

أ- التعبير عن المنافع الاجتماعية بطريقة وصفية (كيفية) لأن بعـض خـصائص العمل الاجتماعى لا يمكن التعبير عنها كماً ، مثال ذلـك تـأثير تـشغيل وتدريب الأفراد فى المناطق الجديدة.

ب- التعبير عن المنافع الاجتماعية فى شكل بيانات كمية غير نقدية تحدد التأثيرات الطبيعية للإنفاق الاجتماعي مثل ذلك عدد العمال الذين تم تعيينـهم مـن الأقليات أو عدد الطلبة الذين تم تدريبهم خلال فترات الإجازة الصيفية.

ج- التعبير عن المنافع الاجتماعية باستخدام المؤشرات الاجتماعيـة والبيانـات الإحصائية مثل ارتفاع نسبة تمليك الآلات للحرفيين ذوى المهارات المنخفضة بعد تدريبهم ورفع مهارا م.

❑ **الخطوة الثالثة :** هل تدخل البنك الإسلامى للمساهمة فى هذا النشاط يعتبر أفضل من تدخل أطراف أخرى يمكنها المساهمة فى هذا النشاط ؟

يجب على إدارة البنك الإسلامى القيام ببحث ودراسة جميع الجهات التى يمكنها المساهمة فى تناول النشاط محل الاختيار والوقوف على قدر ا وإمكانا ا لتنفيذه. وقـد ينتج لها أحد البدائل الآتية :

أ- أن هذه الجهات أكفأ فى تناول هذا النشاط بما لديها من قدرات وإمكانـات وخبرات ومهارات لتنفيذه على الوجه المطلوب.

ب- أن هذه الجهات تحتاج إلى دعم مادي أو فكرى فقط من البنك الإسـلامى ويمكنها القيام بالنشاط خير قيام.

ج- أن هذه الجهات تحتاج إلى تعاون البنك الاسلامى معها أو تكامل معه لكى يتسنى لها القيام ذا النشاط.

د- أن البنك الإسلامى هو الأجدر بالتخطيط لهذا النشاط وأن تبنيه وقيامه بـه خير من تبنى الجهات الأخرى وقيامها به.

وبالطبع ستميل إدارة المسئولية الاجتماعية فى البنك الاسلامى إلى تبنى البـديل الأخير كلما تميز النشاط محل الاختيار ببعض السمات ، من أهمها :

أ- تأكيد وظيفة البنوك الإسلامية وترسيخ مفهومها بين أفراد ا تمع.

ب- نشر المعرفة عن مجال الاقتصاد الإسلامى والأعمال المصرفية الإسلامية.

ج- تكوين الكادر المصرفي للعمل فى البنوك الإسلامية بمفهومه الشامل فقهيـاً ومصرفياً وسلوكياً ، وتدريبه وتنمية قدراته والحفاظ عليه.

د- تطوير وتحديث نظم العمل المصرفي فى البنوك الإسلامية وخلق سوق العمل المناسب.

هـ- توجيه جانب من موارد البنك لخدمة قطاعات الحرفيين وصـغار التجـار والزراع والصناعات الصغيرة.

و- تأكيد دور البنوك الإسلامية فى ا الات الاجتماعيـة والتربويـة والثقافيـة با تمع وذلك فيما يتعلق بمواجهة مشكلات البطالة والأميـة والإسـكان والمواصلات ، تدنى القيم ، الجريمة وغيرها.

ز- مساعدة البنوك الإسلامية والمؤسسات المالية والتجارية التى تتبع مبادئ الفكر الإسلامى.

ح- تبادل الخبرات والمعلومات والآراء والاستفادة من مراكز البحوث والتدريب فيما بين البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.

ي- إبراز صيغ الاستثمار الإسلامى فى ميدان الأعمال ، ومحاولة إقناع الأفـراد بأهمية وظيفة البنوك الإسلامية فى خدمة ا تمع.

❏ **الخطوة الرابعة :** هل يستطيع البنك الاسلامى تحمل نفقات وأعباء المـساهمة فى هذا النشاط ؟ لقد قامت إدارة المسئولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى فى خطوة سابقة بتقدير النفقات والأعباء اللازمة للنشاط وحددت أنواعها والوقت الزمنى اللازم إنفاقها فيه. وفى هذه الخطوة تبحث إدارة المسئولية الاجتماعية مدى قدرة

البنك على تحمل نفقات وأعباء المساهمة فى النشاط وما هى المصادر التى ستسقى منها هذه النفقات.

والبنوك الإسلامية وهى بصدد بيان مدى إمكانية تحملها النفقات والأعباء اللازمة للقيام بنشاط معين تأخذ فى اعتبارها النقاط التالية :

أ- المحافظة على الأرباح المتزايدة لما تضيفه من قوة لأنها تعتبر المورد الرئيسى للقيام بالأنشطة الاجتماعية ، إلى جانب ما يتميز به البنك الإسلامى من موارد للجان وصناديق الزكاة.

ب- مصادر الأموال المخصصة لأنشطة المسئولية ومجالاتها المختلفة بصفة عامة والمخصصة لمثل هذا النشاط بصفة خاصة.

ج- أنه ليس من العدل تحميل المتعاملين مع البنك مودعين كانوا أم طالبى تمويل كافة تكاليف ونفقات أنشطة المسئولية الاجتماعية باعتبارهم من أهم المستفيدين من تلك الأنشطة ، وإنما يتحمل هذه النفقات والأعباء البنك الإسلامى الذى ستعود عليه الفائدة هو والأطراف الأخرى المرتبطة به

د- العمل على تحديد جزئيات ومفردات وخطوات تنفيذ النشاط بصفة مبدئية لتحديد النفقات والأعباء المطلوبة تخصيصها لإتمامه.

وعند توصل إدارة المسئولية الاجتماعية فى البنك الإسلامى أن البنك يمكنه تحمل تكلفة هذا النشاط فإنها تنتقل إلى الخطوة التالية للوقوف على مدى توافر القدرات الإدارية والفنية اللازمة لتنفيذ النشاط ومتابعته.

❑ **الخطوة الخامسة** : هل يتوافر لدى البنك الإسلامى القدرات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة للمساهمة فى تناول النشاط محل الاختيار ؟

بعد أن تأكدت إدارة المسئولية الاجتماعية بالبنك الإسلامي من أهمية النشاط وتأثيره على كل من البنك والأطراف الأخرى وأن المنافع والفوائد المتوقعة تساوى أو تفوق التكاليف والنفقات والأعباء المترتبة عليه ، وأن البنك الإسلامي يمكنه تحمل تلك الأعباء فيصبح من الضرورى تحديد فريق العمل اللازم للتخطيط له وإنجازه على النحو

المناسب. فالقيام بمجالات وأنشطة المسئولية الاجتماعية يتطلب بعض المهارات الـلازم توافرها فى القائمين ـذه الأنشطة. ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أنواع المهـارات الأساسية الواجب توافرها تتمثل فى :

أ- **المهارات العلمية** اللازمة لدراسة ا الات الاجتماعية ، وذلك فيمـا يتعلـق بالقدرات الإدارية اللازمة لتخطيط وتنظيم الأعمال والأنشطة المطلوبة لإنجاز النشاط ، وتشير إلى مقدرة الأفراد على استخدام التفكير المنطقى ومبـادئ البحث العلمي فى اتخاذ القرارات وتناول المشكلات الاجتماعية التى تواجـه البنك الاسلامى.

ب- **المهارات الفنية والتطبيقية** اللازمة لممارسة المسئولية الاجتماعية ، وذلك في ما يتعلق بالقدرات والمهارات الفنية اللازمة لإنجاز النشاط ممـن سـيبدأون أعمالهم بعد أن تتخذ المستويات الأعلى قرارها بتبنى النشاط ، وتعنى مقدرة الأفراد على استعمال البيانات والمعلومات والحقائق المتاحة بجانب الخـبرات والممارسات السابقة فى تناول المشكلات الاجتماعية الـتى تواجـه البنـك الإسلامي.

ج- **المهارات السلوكية** ، وتعنى مقدرة الأفراد ، سواء الإداريين أو الفنيين، على تفهم العوامل الإنسانية التى تحكم علاقات الأفراد بعضهم وعلاقا م بعملهم وبمجتمعهم ، وبيان أثر ذلك على تناول المشكلات الاجتماعية التى تواجـه البنك الاسلامى وكذلك مدى القدرة على انتهاج السلوك الديني السليم فى أعمالهم ، وذلك من خلال الاعتماد على مبادئ الشريعة الإسلامية من حيث الضوابط والنواهي الموجودة ا عند تناول المشكلات الاجتماعية التى تواجه البنك الإسلامي.

ولهذا يجب على إدارة المسئولية الاجتماعية بالبنك الإسـلامي الاطمئنـان إلى وجود هذه القدرات والمهارات لتناول النشاط محل الاختيار. فإذا تأكدت من وجودها أصبح البنك الإسلامي مهيأ لتبنى هذا النشاط ، وإذا لم تتوفر لديه القدرات والمهارات البشرية المطلوبة فإنه قد يلجأ إلى بديل من اثنين ، فإما أن يحاول توفير تلك القـدرات

من خلال الاستقطاب أو التدريب لبعض العاملين فى البنك بما يؤهلهم للقيـام هـذا النشاط أو أنه يتعاقد مع جهات أخرى للقيام بالنشاط عندما تتوافر لـديها القـدرات والمهارات البشرية المطلوبة على أن تنجز هذا النشاط تحت إشراف البنك الإسلامي لأنه أولاً وأخيراً ينسب إليه.

مما سبق يتضح أنه لكى تتبنى إدارة البنك الإسلامي مجالاً أو نشاطاً اجتماعيـاً فيجب التأكد من :

1- أن هذا النشاط من أولويات اهتمام البنك الإسلامي.

2- أن المنافع المترتبة عليه تساوى على الأقل النفقات والأعباء المنفقة فى سبيله.

3- أن تدخل البنك الاسلامى لممارسة أفضل من تدخل غيره من الجهات الأخرى.

4- أن البنك الإسلامى يمكنه تحمل نفقات وأعباء هذا النشاط.

5- أن البنك الإسلامى يملك القدرات البشرية والإدارية والفنية اللازمة لممارسـة هذا النشاط.

## هوامش الباب الرابع

(1) يمكن مراجعة عناصر المزيج التسويقى فى مراجع التسويق المتخصصة بشكل تفصيلي ومنها :

- د. أحمد سيد مصطفى ، **إدارة التسويق مدخل معاصر** (القاهرة : المؤلف ، 1994).
- د. صديق محمد عفيفي ، **التسويق : مبادئ علمية وبحوث تطبيقية** (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1992).
- د. طلعت أسعد عبد الحميد ، **التسويق الفعال** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1998).
- د. محمود صادق بازرعة ، **إدارة التسويق** (القاهرة : دار النهضة العربية 1994/93).

(2) بالاستعانة بالشبكة الإدارية المعروفة لأنماط المديرين التى اقترحها عالما الإدارة بليك وموتن.

(3) يمكن الرجوع إلى رسالة الماجستير التى أعدها الكاتب عن تسويق الخدمات التكافلية فى البنوك الاجتماعية بمصر عام 1980.

(4) د. حسن صالح العناني ، **المسئولية فى الاسلام والتنمية الذاتية** (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1980).

(5) د. محمد عبد الله دراز ، **دستور الأخلاق فى القرآن دراسة مقارنة للأخلاق النظرية فى القرآن** (الكويت : دار البحوث العلمية ، 1973).

(6) د. على عبد الواحد ، **المسئولية والجزاء** (القاهرة : غير مبين الناشر وسنة النشر).

(7) د. سيد أحمد عثمان ، **المسئولية الاجتماعية فى الاسلام ، دراسة نفسية** (القاهرة : عالم الكتب ، 1973).

(8) يرجع فى ذلك تفصيلاً إلى رسالة الدكتوارة التى أعدها الكاتب عن المسئولية الاجتماعية للبنوك الاجتماعية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 1990م.

## مراجع الكتاب

**أولاً : الموسوعات :**


1- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (الجزء الأول) الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية (الطبعة الأولى) القاهرة 1397هـ ، 1977م.

2- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (الجزء الثالث) التنظيم فى البنـوك الإسلامية ، إعداد د. سيد الهوارى (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1980).

3- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (الجزء الرابع) إدارة الموارد البشرية (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1981).

4- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، (الجزء الخـامس) المجلـد الأول ، الأصول الشرعية والأعمال المصرفية فى الإسلام (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1402 هـ / 1982م).

5- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء السادس) ، الاستثمار ، إعداد د. سيد الهوارى (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1402 هـ / 1982م).


**ثانياً : الكتب**


1- د. أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة فى الإسـلام (القـاهرة : مكتبـة وهبـة ، 1984).

2- د. أحمد النجار ، المدخل إلى النظرية الاقتصادية فى المنهج الاسلامى (جـدة : دار الفكر ، 1973).

3- د. أحمد النجار ، عن البنوك الإسلامية ماذا قالوا ؟ (القاهرة : الاتحاد الـدولى الإسلامي ، 1982).

4- د. أحمد النجار ، منهج الصحوة الإسلامية ، بنوك بلا فوائد (القاهرة : الاتحاد الدولى الإسلامية ، 1979).

5- د. أحمد سيد مصطفى ، إدارة التسويق : مدخل معاصر (غير مبين : المؤلف ، 1994).
6- د. أسامة الأنصاري ، إدارة البنوك التجارية (القاهرة : دار الفكـر العـربي ، 1987).
7- د. جمال الدين عطية ، البنوك الإسلامية بـين الحريـة والتنظـيم ، التقليـد والاجتهاد، النظرية والتطبيق (قطر : كتاب الأمة رقـم 133، صـفر 1407 هـ).
8- حسن صالح العناني ، المسئولية فى الإسلام والتنمية الذاتية (القاهرة : الاتحـاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1980).
9- د. حسين شحاتة ، أ. محمد عبد الحكيم زعير ، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق (غير موضح بيانات النشر).
10- حمدى أمين عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن (غير موضح بيانات النشر).
11- د. سعد عبد الحميد مطاوع ، الأسواق المالية المعاصرة (المنصورة : مكتبـة أم القرى ، 2001).
12- د. سيد أحمد عثمان ، المسئولية الاجتماعية فى الاسلام : دراسة نفسية (القاهرة: عالم الكتب ، 1973).
13- د. سيد الهوارى ، المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1976).
14- د. سيد الهوارى ، إدارة البنوك (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1983).
15- د. سيد الهوارى ، ما معنى بنك إسلامي ؟ القاهرة : الاتحاد الـدولى للبنـوك الإسلامية ، 1982 – 1402 هـ).
16- سيد قطب : تفسير آيات الربا (بيروت : دار الشروق ، 1978).
17- د. شوقي إسماعيل شحاتة ، البنوك الإسلامية (جدة : دار الشروق ، 1977).
18- د. طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال (القاهرة : مكتبة عين شمـس ، 1998). 19- د . د. طلعت أسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعالـة لخـدمات البنوك الشاملة (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1998).

19- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة : دار النيل الدولية ، 1999).
20- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية (المنـصورة : المكتبـة العصرية ، 2000).
21- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الأعمال : وظائف المدير فى المنظمات المعاصرة (المنصورة : المكتبة العصرية ، 2001).
22- د. عبد الحميد الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق(المنصورة : المكتبة العصرية ، 2001)
23- د. عبد الحميد محمود البعلى ، الاستثمار والرقابة الشرعية فى البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية (القاهرة : مكتبة ، وهبة ، 1411هـ ، 1991).
24- د. عبد الحميد محمود البعلى ، المدخل لفقه البنوك الإسلامية (القاهرة : الاتحـاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1981).
25- د. عبد الحميد البعلى ، فقه المرابحة (القاهرة : دار السلام ، غير مبين).
26- د. عبد الغفار حنفـي ، د. عبـد الـسلام أبـو قحـف ، تنظـيم وإدارة البنوك(الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1987).
27- د. عبد الله عبد الرحيم العبادى ، موقف الشريعة مـن المـصارف الإسـلامية المعاصرة (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1981).
28- عبد المنعم أحمد التهامي ، التمويل : مقدمة فى المنـشآت والأسـواق الماليـة (القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1984).
29- د. عبد الله بن عبد العزيز المصلح ، المرابحة : من التـراث الفقهـي إلى التطبيقـات المعاصرة فى المصارف الإسلامية (القاهرة : الإقامة الدولية للإعلام ، 1417هـ ، 1996م).
30- د. عبد الله محمد أحمد الطيار ، البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق (الرياض : دار الوطن ، 1414 هـ ، 1994).
31- د. على السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القـاهرة : مكتبـة غريـب ، 1983).

32- د. على عبد الواحد ، المسئولية والجزاء (القاهرة : غير مبين الناشـر ، وسـنة النشر).
33- د. على سعد عبد الوهاب مكي ، تمويل المشروعات فى ظل الاسلام (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1979).
34- د. عوف محمد الكفـراوى ، النقـود والمـصارف فى النظـام الإسـلامي (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، غير مبين سنة النشر).
35- غريب الجمال ، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية (جـدة : دار الـشروق ، 1978).
36- د. فهد صالح السلطان : النموذج الاسلامى فى الإدارة : منظور شمولي لـلإدارة العامة (الرياض : المؤلف ، 1991).
37- د. رفاعي محمد رفاعي ، إدارة الأفراد (المنصورة : مكتبة الجـلاء الجديـدة ، 1990).
38- د. محسن أحمد الخضيرى ، البنوك الإسـلامية (القـاهرة : كتـاب الحريـة ، 1990).
39- د. محمد أحمد سراج ، النظام المصرفي الإسلامي (القاهرة : دار الثقافة ، 1410 هـ ، 1989).
40- محمد سعيد سلطان وآخرون ، إدارة البنوك (الإسكندرية : غـير مـبين الناشـر ، 1992).
41- د. محمد سويلم ، إدارة البنوك فى النظرية والتطبيق (غير مبين بيانات النـشر ، 1983).
42- د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية ، مدخل مقارن (القاهرة : غير موضح الناشر ، 1987).
43- د. محمد عبد العزيز عبد الكريم ، محاسبة البنوك (القاهرة : دار النهضة العربية، 1969).
44- د. محمد عبد الله دراز ، دستور الأخلاق فى القرآن دراسة مقارنـة للأخـلاق النظرية فى القرآن (الكويت : دار البحوث العلمية ، 1973).

45- د. محمد عبد الله البرعى ، مبادئ الإدارة والقيادة الإسلامية : دراسـة مقارنـة (الدمام : نادى المنطقة الشرقية الأدبي ، 1994م).
46- د. محمد عبد المنعم خميس ، الإدارة فى صدر الإسلام ، دراسة مقارنة الكتـاب التسعون (القاهرة : ا لمس الأعلى للشئون الإسلامية).
47- د. محمود الانصارى ، إسماعيل حسن ، سمير مصطفى متولي ، البنوك الإسلامية (القاهرة : كتاب الأهرام الاقتصادي رقم (8) ، 1998).
48- د. محمود حمدى زقزوق ، الاسلام فى عصر العولمة ، سلسلة قضايا إسلامية رقم 53 (القاهرة : ا لمس الأعلى للشئون الإسلامية ، وزارة الأوقـاف ، 1420 هـ / 1999م).
49- د. محمود عساف ، المنهج الاسلامى فى إدارة الأعمال (القاهرة : مكتبة عـين شمس ، 1407 هـ / 1987م).
50- د. محمود أحمد الزرقاء ، المصارف : معاملا ا ، ودائعها ، وفوائدها ، قـراءات الاقتصاد الاسلامى ، (جدة : مركز أبحاث الاقتصاد الاسلامى ، مركز النـشر العلمي ، 1407 هـ ، 1987م).
51- د. مصطفى عبد الله الهمشرى ، الأعمال المصرفية والإسلام (القاهرة : الهيئـة العامة لشئون المطابع الأميرية ، مجمع البحوث الإسـلامية ، 1405 هـ ، 1985م).
52- د. نواف كنعان ، القيادة الإدارية (الرياض : دار العلوم ، 1990)
53- د. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية (الرياض ، غير موضـح الناشـر ، 1983).
54- د. يوسف القرضاوى ، بيع المرابحة للآمر بالشراء كما تجريه المصارف الإسلامية (القاهرة : مكتبة وهبه ، 1987).

**ثالثاً : الدوريات والمؤتمرات والندوات :**

1- د. الغريب ناصر ، "صيغ الاستثمار وتشغيل الأموال فى الفكـر الاسـلامى" ، برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية ، مركز الاقتـصاد الاسـلامى ، المـصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، القاهرة ، دون تاريخ نشر.

2- د. الغريب ناصر ، "صيغ الاستثمار وتشغيل الأموال فى الفكـر الاسـلامى" ، برنامج صيغ الاستثمار الإسلامية ، مركز الاقتـصاد الاسـلامى ، المـصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، القاهرة ، دون تاريخ نشر.

3- الغريب ناصر ، التمويل بالمشاركة فى الأرباح ضمن برنامج صـيغ الاسـتثمار الإسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 133 – 159.

4- د. حاتم القرنشاوى ، "حول البيئة العالمية والتحديات التى تواجه الصناعة المالية الإسلامية ، ندوة الصناعة المالية الإسلامية ، البنك الإسلامي للتنمية ، ومركـز التنمية الإدارية ، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية ، رجـب 1421 هـ ـ أكتوبر 2000م.

5- د. حاتم القرنشاوى ، "صيغ الإيداع والتوظيف فى المصارف الإسلامية وعلاقتها بنوعية الأموال ومستخدميها" ، برنامج صيغ الاستثمار الإسـلامية ، مركـز الاقتصاد الاسلامى ، المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، القـاهرة ، دون تاريخ نشر.

6- د. حسين العالى ، "التواجد العالمي للبنوك الإسلامية رسالة وأهداف وتحديات"، ندوة الصناعة المالية الإسلامية ، البنك الإسلامي للتنميـة ، ومركـز التنميـة الإدارية، بكلية التجارة – جامعة الإسكندرية ، رجب 1421 هـ ـ أكتـوبر 2000م.

7- د. حسين حسين شحاتة "افتراءات على البنوك الإسلامية ، شتان ما بين بنك إسلامي ومصرف ربوى ، مجلة الاقتصاد الاسـلامى ، يـصدرها بنـك دبي الإسلامي، العدد الثالث ، ديسمبر 1981.

8- د. حسين حسين شحاتة ، "نحو منهج للدعوة إلى مفاهيم المصارف الإسلامية وتسويق خدما ا" ، المؤتمر الثانى للمصارف الإسلامية ، الكويت، 1983.

9- د. حسين حسين شحاتة ، الجوانب المحاسبية لمشكلة قيـاس وتوزيـع عوائـد الاستثمارات فى المصارف الإسلامية (دراسة فكرية ميدانية) ضمن بحوث مختارة من المؤتمر العام الأول للبنوك الإسلامية المنعقدة باستنبول بتركيـا ، 1986 ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، 1987.

10- د. رفيق المصري ، "النظام المصرفي الاسلامى : خصائصه ومشكلاته" ، بحـوث مختارة من المؤتمر الدولى الثانى للاقتصاد الاسلامى ، المركـز العـالمي لأبحـاث الاقتصاد الاسلامى ، جدة ، 1985.
11- سمير الشيخ ، "البنوك الإسلامية : خصائصها ، أهميتها ، مقومات نجاحها"، مجلة البنوك الإسلامية ، (العدد 51 ، ديسمبر ، 1986).
12- د. عبد العزيز محمود رجب مصادر الأموال واستخداما ا فى المصارف الإسلامية والبنوك الربوية ، ا لة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمـس كليـة التجارة ، 1985.
13- د. عبد الرحمن هيثم كبارة ، فى السياسة النقدية والإحصاءات ، ضمن كتـاب المصارف الإسلامية الذى نشره اتحاد المصارف العربية ، بيروت 1989.
14- د. فياض عبد المنعم ، التكييف الشرعي لعمليات المصرف الإسلامي ، برنـامج الخدمات المصرفية من منظور إسلامي ، المصرف الإسلامي الدولى للاسـتثمار والتنمية.
15- د. محمد محمد على سويلم ، "تقييم أداء المصارف الإسلامية فى مصر بمـدلول الوساطة المالية" ، ا لة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة – جامعـة المنصورة ، (ا لد التاسع ، العدد الثانى- 2 ، 1985).

**رابعاً : البحوث والرسائل العلمية :**

1- أحمد فهمي أبو القمصان ، العوامل المؤثرة على قرارات الاسـتثمار فى البنـوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجـارة – جامعـة المنوفيـة 1992.
2- الغريب محمود ناصر ، التمويل بالمشاركة فى البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، 1981.
3- جاد الرب عبد السميع حسانين ، مفهوم تعظيم العائد وأثره على سياسـات توظيف الأموال فى البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه غير منـشورة ، كليـة التجارة – جامعة المنصورة ، 1993.

4- عبد الرحمن فائز الشهري ، تقويم الأداء المالي للمصاريف الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، 1414هـ.
5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تقييم المسئولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية فى جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة المنصورة 1990م.
6- فهد الوقدانى ، دراسة تحليلية للبنك الإسلامي للتنمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المحرمة ، 1409هـ.
7- محمد صلاح محمد الصاوي ، مشكلة الاستثمار فى البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام ، رسالة دكتوراه منشورة ، المنصورة ، دار الوفاء ، 1990م.
8- محمد فؤاد ، تحليل الأداء المالي فى بنك دبي الإسلامي (1981 – 1985) مجلة المال والتجارة ، العدد 218 ، يونيو 1987م.
9- نبوية أحمد مصطفى ، مشاكل توظيف أموال البنوك الإسلامية : التجربة المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة القاهرة ، 1989م.

**خامساً : اتفاقيات التأسيس والتقارير السنوية والنشرات الدورية :**

1- البنك الإسلامي للتنمية ، اتفاقية التأسيس.
2- البنك الإسلامي للتنمية ، التقارير السنوية حتى عام 1413هـ.
3- البنك الإسلامي للتنمية ، البنك الإسلامي للتنمية وتسعة عشر عاماً فى خدمة التنمية لصالح الأمة الإسلامية ، 1413 هـ.
4- البنك الإسلامي الأردني عقد التأسيس والنظام الأساسي ، 1989م.
5- المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، المصرف الإسلامي الدولى للاستثمار والتنمية ، مؤشرات المصارف الإسلامية ، دراسة وصفية وكمية لثلاثة وخمسين مصرفاً إسلامياً (القاهرة ، 1413 هـ / 1933م).
6- بنك فيصل الإسلامي المصري ، خمسة عشر عاماً من العمل المصرفي الإسلامي 1994 / 1995م.

7- بيت التمويل الكويتي ، عقد التأسيس والنظام الرئيسي ، 1981.
8- شركة الراجحى المصرفية للاستثمار ، عقد التأسيس والنظام الأساسي.
9- بنك فيصل الإسلامي المصري ، قانون إنشائه ، ونظامه الأساسي.

**المراجع الأجنبية** :

1- David Cox , **Success in Elements of Banking** , (London : John Murray , Ltd., 1983) , PP 2-4.
2- Derek F. Channon , **Bank Strategic Management and Marketing** , (New York : Jhon Wiley & Sons Ltd., 1986) , PP. 13-14.
3- K.K. Pankkar , **Banking : Theory and systems** (New York : S. Chand & Company Ltd., 1982) , P.10 – 20.
4- K. K. Pankker , **Op. Cit**., PP. 22-25.
5- Oliver G. Wood , Jr., **Commercial Banking** , (New York : D. Van Nostrand Company , 1978) , PP. 12-15.